

Deferido



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

**A COOPERAÇÃO COMO FORMA DE PROMOÇÃO DA
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL – O CASO PORTUGUÊS**

VÂNIA NOBRE DA ROSA

Orientação	Prof. Doutor Augusto Mateus
Júri	Prof ^a . Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács
	Prof. Doutor Mário Rui Silva
	Prof. Doutor Augusto Mateus

Outubro de 2001

DOCUMENTO FINAL



Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais
da Actividade Económica

A COOPERAÇÃO COMO FORMA
DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE
EMPRESARIAL – O CASO PORTUGUÊS

VÂNIA NOBRE DA ROSA

Orientação	Prof. Doutor Augusto Mateus
Júri	Prof ^ª . Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács
	Prof. Doutor Mário Rui Silva
	Prof. Doutor Augusto Mateus



TÍTULO: A COOPERAÇÃO COMO FORMA DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL – O CASO PORTUGUÊS

Nome: Vânia Nobre da Rosa

Mestrado: Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica

Orientador: Professor Augusto Mateus

Data: Outubro de 2001

RESUMO

A globalização da economia e as suas consequências, ao nível do sistema produtivo e das formas de organização empresarial, traduziram-se na emergência de um modelo organizacional flexível e com capacidade de satisfazer uma economia polarizada em torno de uma procura cada vez mais dinâmica. Foram estes os principais factores que desencadearam a implementação crescente de inúmeras estratégias de cooperação (parcerias, alianças estratégicas, acordos de cooperação), num processo de profunda reestruturação das formas de relacionamento empresarial, que se consubstanciou no reconhecimento da capacidade de obter aumentos de competitividade, através da inserção de empresas em redes estratégicas de cooperação e colaboração (distritos industriais, clusters, sistemas produtivos locais, redes de empresas).

O objectivo deste trabalho é provar que a cooperação é uma forma de promoção da competitividade empresarial e que, dadas as limitações dimensionais enfrentadas pelas pequenas e médias empresas, constitui um novo modelo de organização empresarial que lhes é particularmente atractivo.

É com base na articulação entre os factores que induziram estas novas formas de organização empresarial e as novas dimensões da competitividade microeconómica causadas por este contexto globalizante, que se prova a existência de um novo paradigma organizacional, orientado para a consolidação da competitividade empresarial. Este paradigma baseia-se na supremacia da cooperação e das vantagens que lhe são inerentes e, desta forma, na consciencialização da necessidade de ultrapassar o conceito de relacionamento empresarial sustentado pela concorrência e atingir o conceito de *coopetition*, alicerçado no equilíbrio complexo entre cooperação e competição simultâneas.

Com base neste suporte teórico e nas diversas evidências empíricas (internacionais e portuguesas) apresentadas, que provam a influência da cooperação no aumento da competitividade das empresas que adoptam esta estratégia, pretende-se, então, provar que, também em Portugal, é imprescindível o fomento de práticas empresariais cooperativas como forma de promoção da competitividade das empresas portuguesas, principalmente de aspectos associados aos novos factores não-custo de competitividade.

PALAVRAS – CHAVE: cooperação empresarial, competitividade, *coopetition*, cluster/distrito industrial, redes empresariais, organização.

TITLE: COOPERATION LIKE MEAN TO PROMOTE BUSINESS COMPETITIVENESS – THE PORTUGUESE CASE

Name: Vânia Nobre da Rosa

Master Coursing: Socio-Organizational Systems of Economic Activity

Supervisor: Professor Augusto Mateus

Date: October 2001

ABSTRACT

The consequences of a “globalising” economy, concerning the level of production and business-related organisation forms, are translated in the emergence of a flexible organisational model with capacity to satisfy a polarized economy with a more and more dynamic demand. These became the responsible elements of the increasing implementation of numerous business-related cooperation strategies (partnerships, strategic alliances, cooperation settlements), in a profound process of restructuring relationships among enterprise. The consolidation of this process was based on the recognition that the insertion of enterprises in cooperative and collaborative strategic networks (industrial districts, clusters, local productive systems, enterprises network) would increase their competitiveness.

The main objective of this Dissertation is to prove that cooperation is a mean of promoting business competitiveness and, for the specific case of small and medium enterprises it represents a new organisational model with particular attractiveness to their modest dimension and true limitations.

Based on the articulation between the factors that induced this new business-related organisation forms and the new dimensions of microeconomic competitiveness (caused by this globalising context), it is proved the existence of a new organisational paradigm, oriented to the business competitiveness. This paradigm is based on the cooperation supremacy and in its inherent advantages and, therefore, in the recognition of the need to go beyond the traditional relationship between businesses and attain the *coopetition* concept, based on the complex equilibrium between simultaneous cooperation and competition.

According to the theoretical framework and to the several empirical evidences (international and Portuguese) presented, cooperation has significant influence in the increase of business competitiveness. Therefore, the encouragement of cooperative business-related practices, and of its non-cost aspects, is indispensable as a mean to promote Portuguese enterprise competitiveness.

KEY WORDS: business-related cooperation, competitiveness, *coopetition*, cluster/industrial district, enterprises network, organization

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

AEP	Associação Empresarial de Portugal
AIMinho	Associação Industrial do Minho
APF	Associação Portuguesa de Franchising
CENESTAP	Centro de Estudos Têxteis Aplicados
DGI	Direcção Geral da Indústria
FBCF	Formação Bruta de Capital Fixo
GE	Grandes Empresas
GM	Guerra Mundial
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IDE	Investimento Directo Estrangeiro
IMIT	Iniciativa para o Desenvolvimento da Indústria Têxtil
ITV	Indústria Têxtil e do Vestuário
PME	Pequenas e Médias Empresas
SAP	Sistema Antropocêntrico de Produção
SC&T	Sistema de Ciência e Tecnologia
SPL	Sistema Produtivo Local
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UEM	União Económica e Monetária

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	11
1. A GLOBALIZAÇÃO COMO FACTOR INDUTOR DA NECESSIDADE E ENQUADRAMENTO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	16
1.1. ENQUADRAMENTO – FACTORES QUE LEVARAM À REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL OPERADA A PARTIR DOS ANOS 70.....	16
1.1.1. <i>A redução do ritmo do crescimento económico no médio/longo prazo.....</i>	<i>16</i>
1.1.2. <i>O carácter estrutural da crise de crescimento</i>	<i>21</i>
1.1.3. <i>O ganho de relevância das PME – em teoria e na prática.....</i>	<i>23</i>
1.2. A ALTERAÇÃO DO CONTEXTO ECONÓMICO E SOCIAL.....	26
1.2.1. <i>A nova economia resultante do processo de globalização</i>	<i>26</i>
1.2.2. <i>A mudança nas estruturas organizacionais.....</i>	<i>32</i>
1.2.3. <i>A importância do estudo das relações de cooperação</i>	<i>35</i>
1.3. NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO: O CONCEITO DE REDE	39
2. COMPETITIVIDADE MICROECONÓMICA: UMA ANÁLISE APLICADA AO NOVO CONTEXTO GLOBALIZANTE DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS.....	42
2.1. AS NOVAS DIMENSÕES DA COMPETITIVIDADE	44
2.2. FACTORES CONDICIONANTES E POTENCIADORES DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.....	50
2.3. CRITÉRIOS PARA A MEDIÇÃO DA COMPETITIVIDADE.....	62
3. A COOPERAÇÃO COMO FORMA DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL – DA COMPETIÇÃO À COOPERAÇÃO COMPETITIVA	66
3.1. DEFINIÇÃO DE COOPERAÇÃO	67
3.1.1. <i>Definição – teórica e empírica – de cooperação.....</i>	<i>67</i>
3.1.2. <i>Determinantes da Cooperação – Abordagens teóricas.....</i>	<i>70</i>
3.1.3. <i>Elementos que permitem definir um acordo de cooperação.....</i>	<i>79</i>
3.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS POTENCIADOS PELA COOPERAÇÃO – ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE	84
3.2.1. <i>Cooperar para aumentar a competitividade – a interligação dos conceitos.....</i>	<i>85</i>
3.2.2. <i>Cooperar para criar valor acrescentado</i>	<i>87</i>
3.2.3. <i>Cooperar para fomentar o acesso e a penetração em novos e maiores mercados.....</i>	<i>88</i>
3.2.4. <i>Cooperar para crescer – acções de redimensionamento e incremento organizacional.....</i>	<i>89</i>
3.2.5. <i>Cooperar para obter dimensão crítica.....</i>	<i>90</i>
3.2.6. <i>Cooperar para ganhar flexibilidade produtiva e capacidade de resposta à procura</i>	<i>91</i>

3.2.7. Cooperar para executar operações estratégicas – partilha de custos e riscos	92
3.2.8. Cooperar para obter ganhos organizacionais – partilha de informação.....	93
3.2.9. Cooperar para aceder a novas competências, tecnologias, produtos e processos.....	94
3.2.10. Cooperar para obter uma especialização eficiente – empresas de dimensão diferente.....	94
3.3. VANTAGENS OBTIDAS NO CONTEXTO DE UM ACORDO DE COOPERAÇÃO.....	96
3.4. FORMAS E MODALIDADES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	99
4. COOPERAÇÃO, ALIANÇAS E PARCERIAS: O NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO PARA A CONSOLIDAÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	103
4.1. OS SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.....	104
4.2. AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	108
4.3. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS RELEVANTES – FACTORES QUE LEVARAM À ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS E POTENCIARAM O SEU SUCESSO.....	115
4.3.1. Empresas cooperantes – evidências da melhoria da sua competitividade.....	115
4.3.2. Clusters e distritos industriais – cooperação adaptada às suas especificidades	121
4.3.3. Possíveis aplicações futuras do modelo de organização baseado na cooperação.....	126
5. ANÁLISE EMPÍRICA DE CASOS PORTUGUESES DE COOPERAÇÃO	128
5.1. A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE APLICADA AO CASO PORTUGUÊS	128
5.2. COOPERAÇÃO EM PORTUGAL	134
5.3. CASOS PORTUGUESES DE COOPERAÇÃO.....	137
5.3.1. O projecto “Rede Têxtil: cooperar para ganhar”.....	139
5.3.2. O projecto “CompeteMinho – Sistema de Cooperação Empresarial de Base Local para o reforço da Capacidade do Tecido Empresarial da Região Minho”.....	143
5.3.3. O cluster do vidro na Marinha Grande.....	149
5.3.4. Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial do IAPMEI.....	158
5.3.5. Tipologia da cooperação em Portugal – a relação entre a motivação à cooperação e os factores de competitividade.....	164
CONCLUSÃO.....	177
ANEXO 1	180
ANEXO 2	183
ANEXO 3	190
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	195

LISTA DE CAIXAS

CAIXA 1 - EVOLUÇÃO CÍCLICA DAS ECONOMIAS DA OCDE (7 MAIORES PAÍSES)	18
CAIXA 2 - EVOLUÇÃO CÍCLICA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB	19
CAIXA 3 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS ITALIANOS	154

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DO NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL	29
FIGURA 2 – FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE	48
FIGURA 3 – VANTAGENS COMPETITIVAS	55
FIGURA 4 – DIMENSÕES DE ANÁLISE DA COOPERAÇÃO: MOTIVAÇÃO E FORMA DE REACÇÃO	81
FIGURA 5 – VANTAGENS DA COOPERAÇÃO.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –TAXA DE CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO (1964/1997).....	18
GRÁFICO 2 – TAXA DE CRESCIMENTO DO INVESTIMENTO (1964/1997).....	18
GRÁFICO 3 – TAXA DE CRESCIMENTO DO CONSUMO PRIVADO (1964/1997).....	18
GRÁFICO 4 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL (1964/1997)	18
GRÁFICO 5 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO (1964/1997)	18
GRÁFICO 6 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: JAPÃO (1964/1997)	19
GRÁFICO 7 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: EUA (1964/1997).....	19
GRÁFICO 8 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: FRANÇA (1964/1997).....	19
GRÁFICO 9 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: ALEMANHA (1964/1997).....	20
GRÁFICO 10 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: ITÁLIA (1964/1997)	20
GRÁFICO 11 – INDICADORES DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL (PORTUGAL – 2001, UE = 100).....	60
GRÁFICO 12 – ESPECIALIZAÇÃO INDUSTRIAL REGIONAL POR FACTOR-CHAVE DE COMPETITIVIDADE (DIFERENÇA NA ESTRUTURA NACIONAL DE EMPREGO – 1997)	131



LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA VELHA E NOVA ECONOMIAS	28
QUADRO 2 – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	38
QUADRO 3 – ACORDOS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS: UMA MULTIPLICIDADE DE ABORDAGENS.....	72
QUADRO 4 – EQUILÍBRIO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E IMPACTO NO CAPITAL SOCIAL.....	100
QUADRO 5 – DOMÍNIOS E EQUILÍBRIO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL	100
QUADRO 6 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL	101
QUADRO 7 – TIPOLOGIA DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO SEGUNDO O TIPO E A ACTIVIDADE DOMINANTE.....	102
QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO	112
QUADRO 9 – CÍRCULOS DE NEGÓCIOS CRIADOS NO ÂMBITO DO PROJECTO COMPETE MINHO	147
QUADRO 10 – TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO ADOPTADAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL DO IAPMEI	162
QUADRO 11 – ESTRATÉGIAS ADOPTADAS PELAS REDES DE COOPERAÇÃO VALIDADAS PELO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL.....	163
QUADRO 12 – MATRIZ GENÉRICA DE POSICIONAMENTO DE CASOS DE COOPERAÇÃO FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE	166
QUADRO 13 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DO PROJECTO REDE TÊXTIL FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE.....	168
QUADRO 14 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DOS CÍRCULOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO PROGRAMA COMPETE MINHO FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE	169
QUADRO 15 – MATRIZ DE POSICIONAMENTO DO CLUSTER DO VIDRO DA MARINHA GRANDE FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE	170
QUADRO 16 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL DO IAPMEI FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE.....	171

AGRADECIMENTOS

Aqui culmina o trabalho desenvolvido ao longo dos últimos dois anos: o primeiro deles, inserido na parte lectiva deste Mestrado, e o segundo, esse sim, verdadeiramente dedicado à pesquisa e investigação do material que me permitiu a sua concretização.

Agradecimentos a fazer, são muitos, começando pelas pessoas que me incentivaram a inscrever neste Mestrado: o Luís e a minha mãe.

Continuo com o meu agradecimento a todos os meus professores, da licenciatura ao Mestrado, sem esquecer a música, pelo seu contributo para a minha formação, pessoal e profissional, e para que eu seja aquilo que hoje sou, com as minhas virtudes e defeitos.

De entre os meus professores, destaco aquele que veio a ser o meu orientador, o Professor Augusto Mateus que, no meio da sua complicada agenda, encontrou sempre um bocadinho para mim e para a minha dissertação.

Foi indispensável, para a concretização deste trabalho, a ajuda e disponibilidade das pessoas que me facilitaram o acesso e recolha da informação empírica aqui incluída, nomeadamente o Dr. José Manuel Teixeira e Dr. Luís Machado, no âmbito do Programa Cenestap, o Dr. Leonardo Silva, Dr. Marcos Marques e Dr. Rui Fernandes, no âmbito do Programa CompeteMinho, e a Dra. Helena Duarte e Dra. Vera Gomez, no âmbito do Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial desenvolvido pelo IAPMEI.

Não posso, obviamente, esquecer os amigos que me ajudaram, algumas vezes sem se aperceberem disso, seja com a simplicidade de uma palavra amiga – Ana Casimiro, Ana Paula Fernandes, Cátia Fernandes, Cristina Taveira, Gonçalo Caetano, Diogo Martins e Miguel Fernandes (também pelo inglês), Jorge Cabrita, Nuno Crespo, Rita Fazenda, Sérgio Lorga e Sónia Lourenço – seja na recolha de informação – Paulo Madruga – ou na dactilografia de páginas e páginas de texto – Tânia Lourenço.

Finalizo com um agradecimento especial à minha mãe, pelo apoio incondicional que sempre me deu, e a todos os meus restantes amigos.

A todos, aos que mencionei e aos que possa ter omitido, o meu Obrigada.

INTRODUÇÃO

Expressões como "globalização das actividades económicas" e "mundialização da economia" são, hoje, uma referência indispensável em quase todos os trabalhos de âmbito económico, pelas suas consequências, directas e indirectas, no plano do relacionamento produtivo empresarial e industrial (micro e macroeconómico) e, simultaneamente, no plano do relacionamento territorial (nas relações económicas estabelecidas, de carácter local, regional, nacional e internacional) e, também, nos trabalhos de âmbito sociológico ou organizacional, pelas suas consequências na forma de organização da produção e do trabalho e das relações estabelecidas entre pessoas, empresas e países.

O carácter estrutural da crise de crescimento ocorrida nos anos 70 e a constatação da incapacidade do modelo fordista em ultrapassá-la, foram os grandes impulsionadores da transição para um modelo *lean production*, responsável pelo despoletar de novas formas de relacionamento empresarial, em que se associa a competitividade de uma empresa à sua inserção numa cadeia de cooperação com outras empresas.

Aqui reside o objectivo central deste trabalho: demonstrar que, hoje em dia, a cooperação é um dos melhores instrumentos utilizados pelas pequenas e médias empresas para aumentar a sua competitividade, nomeadamente porque se alteraram as antigas fontes de competitividade e, também, porque, simplesmente, deixou de ser viável concorrer isoladamente. É certo que a concorrência continua a ser um dos vectores da vida económica empresarial, mas é impossível negar que a globalização alterou substancialmente a forma de concorrer. O conceito de *coopetition*, que traduz uma competição baseada na cooperação, tem vindo a ser progressivamente mais utilizado, em detrimento do conceito de concorrência, numa clara adaptação teórica à realidade empresarial vivida, em que os novos princípios organizacionais são orientados por uma organização dinâmica e flexível da produção, originando, em resultado, a multiplicação de parcerias, acordos de cooperação e alianças estratégicas.

O primeiro capítulo deste trabalho estabelece, então, o enquadramento contextual que sustenta a verificação empírica das alterações registadas nas formas de organização

empresarial, destacando, em primeiro lugar, os factores responsáveis pela reestruturação empresarial que começou a delinear-se nos anos 70 (a crise do crescimento e o seu carácter não conjuntural) e a consequente ruptura com o modelo fordista de crescimento em vigor, substituído que foi pelo modelo *lean production*, necessariamente mais flexível, num cenário particularmente importante para as pequenas e médias empresas, dado o peso que representam na estrutura empresarial mundial (tal como na portuguesa), e que justifica, também, a adaptação deste trabalho ao contexto da sua pequena dimensão.

Em segundo lugar, destacam-se as alterações registadas no contexto económico e social, que se traduzem na passagem para uma "Nova Economia", em resultado do impacto da globalização nas formas de produção, decisão e organização empresarial (provocado pelo aumento do nível de exigência dos consumidores, em termos de qualidade, diferenciação e diversificação de produtos, e pela consequente polarização do sistema produtivo em torno da dinâmica da procura; pela diversificação dos factores de rendibilidade e consequente necessidade de valorizar a integração produtiva ao longo das cadeias de valor; e pela progressiva valorização da incorporação de conteúdos informativos nos produtos, que traduz a própria tendência de aumento das exigências dos clientes no sentido da valorização de aspectos intangíveis do processo produtivo) e, simultaneamente, na mudança das estruturas organizacionais que garantem a inserção das empresas no contexto sócio-económico envolvente. A conjugação destes factores justifica, então, um estudo aprofundado das relações de cooperação estabelecidas entre empresas, até porque a sua utilização sistemática, por diferentes empresas, em diversos sectores de actividades e em regiões díspares entre si, deve ser encarada, mais do que como uma simples tendência, como uma nova forma de organização.

Este primeiro capítulo culmina com a caracterização do conceito mais recente destas novas formas de organização: o conceito de rede. Se os conceitos de distrito industrial, de cluster ou de sistema produtivo local se podem considerar as tendências iniciais que concretizaram a passagem do modelo fordista para o modelo *lean production*, o conceito de rede de empresas, ou de empresas-rede, é a tendência mais recente neste domínio e, ainda que todos eles apresentem, em comum, a existência de cooperação empresarial, o conceito de rede

introduz um aspecto inovador (ou, até mesmo, de ruptura), ao basear-se numa forma de cooperação que abdica da exigência de proximidade geográfica.

O segundo capítulo deste trabalho introduz, no contexto da globalização económica, a vertente da competitividade empresarial e dos seus principais componentes (qualidade, produtividade e associação do conceito de produção ao de prestação de serviço), bem como a necessidade de considerar a competitividade de uma empresa como uma capacidade que deve ser constantemente adaptada às restrições impostas pelo ambiente envolvente. Desta forma, torna-se importante considerar as novas dimensões da competitividade, progressiva e crescentemente baseadas em factores intangíveis. Este capítulo inclui, para além da identificação dos factores que mais contribuem para o aumento da competitividade empresarial (salientando a interligação existente entre a posição competitiva de empresas e de economias), um conjunto de critérios para a sua medição, baseados na análise interligada da competitividade enquanto resultado, enquanto potencial e enquanto processo.

Clarificados os aspectos que, no contexto globalizante das actividades económicas, foram responsáveis pela introdução de uma nova forma de organização empresarial, baseada na supremacia da cooperação, e clarificados os principais vectores que, também neste contexto, constituem as novas dimensões de competitividade empresarial, o terceiro capítulo introduz o enquadramento contextual que suporta a emergência do capitalismo cooperativo, que se traduz, empiricamente, no reconhecimento da cooperação como factor de promoção da competitividade empresarial. Assim, para além da clarificação do conceito de cooperação e do levantamento das abordagens teóricas que, sucessiva e progressivamente, foram introduzindo vertentes, novas e complementares, de enquadramento ao estudo deste fenómeno (abordagem pelos custos de transacção, abordagem estratégica, abordagem pelas competências e abordagem evolucionista), inclui-se, também, neste capítulo, uma abordagem empírica dos elementos que permitem definir um acordo de cooperação (baseada nos motivos que a impulsionam, nas formas de reacção que traduzem ou na natureza das suas bases impulsoras).

O objectivo genérico das pequenas e médias empresas que se envolvem em acordos de cooperação consiste na possibilidade de ultrapassarem a sua incapacidade de enfrentar,



isoladamente e com sucesso, os novos desafios que lhes são impostos pela globalização. Apresentam-se, então, os principais objectivos estratégicos perseguidos pelas empresas que escolhem a via da cooperação como estratégia de resposta às novas exigências competitivas, nomeadamente, o aumento da competitividade, o aumento da capacidade de criar valor acrescentado, de fomentar/aceder a novos/maiores mercados, de obter dimensão crítica, de executar acções de crescimento orgânico acompanhadas pelas necessárias mudanças organizacionais, de ganhar flexibilidade produtiva e responder às novas dinâmicas produtivas, de executar operações estratégicas e de obter ganhos organizacionais associados à partilha de informação, sem esquecer os benefícios inerentes aos acordos de cooperação estabelecidos entre empresas de diferente dimensão.

No seguimento dos objectivos estratégicos identificados, são, também, enumeradas as principais vantagens decorrentes do estabelecimento de acordos de cooperação (em estreita ligação com os objectivos definidos) e as principais tipologias utilizadas na sua classificação, desde a simples distinção entre acordos de cooperação horizontais e verticais, até a classificações mais complexas, baseadas no equilíbrio do acordo *vs* impacto no capital social, no domínio *vs* equilíbrio das formas de cooperação, na criação de novas entidades *vs* existência de relações de propriedade e no tipo de acordo *vs* actividade dominante.

É no quarto capítulo que se concretiza a justificação que suporta a afirmação, correntemente empregue, de existência de uma relação próxima entre a cooperação empresarial e a competitividade das empresas envolvidas, através do reconhecimento da capacidade demonstrada pelos sistemas produtivos locais em reagir e adaptar-se à mudança nas formas de concorrência. Assim, a primeira parte deste capítulo identifica as fontes de competitividade dos SPL, demonstrando a aptidão deste novo paradigma organizacional para fomentar e consolidar a competitividade das empresas que o compõem, enquanto a segunda parte estabelece algumas directivas e possíveis indicadores capazes de avaliar o impacto da cooperação na competitividade empresarial, indicadores esses que são, não apenas quantitativos mas, também qualitativos e, necessariamente, genéricos, uma vez que não se adopta, neste trabalho, o estudo de uma forma ou modelo específico de cooperação.

Ainda com o objectivo de estabelecer uma relação mais concreta, e empiricamente comprovada, entre a cooperação e a competitividade empresarial, apresenta-se um levantamento de algumas experiências internacionais relevantes que traduzem, quer melhorias de competitividade associadas à introdução de sistemas de cooperação, quer alterações introduzidas em sistemas organizacionais onde a cooperação já vigorava, como resultado da aplicação prática dos conceitos de flexibilidade e adaptação à procura, não apenas no plano produtivo, mas também no próprio modelo organizacional, e que permitem, como tal, distinguir algumas tendências de evolução destes modelos de organização, nomeadamente o aprofundamento do conceito de cooperação e de rede de empresas a um conceito, mais alargado, de cooperação baseada em distritos de redes.

O último capítulo deste trabalho constitui um levantamento do "estado" da cooperação empresarial em Portugal, partindo de uma análise da competitividade das empresas portuguesas, passando por uma análise da sua propensão à cooperação e culminando com a apresentação de alguns exemplos concretos de cooperação empresarial estabelecidos em Portugal, tendo presente que os casos apresentados não apresentam, entre si, elementos comuns no que se refere ao tipo de cooperação estabelecida (Cenestap - âmbito sectorial; Competeminho - âmbito regional; Cluster do vidro da Marinha Grande - âmbito sectorial vs regional; Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial do IAPMEI - política pública de incentivo à cooperação), antes pretendendo primar pela diversidade de experiências e pelo estabelecimento de algumas linhas orientadoras de experiências futuras possivelmente bem sucedidas.

Em suma, a grande conclusão que se pretende tirar deste trabalho é que a competitividade empresarial é fomentada pelo estabelecimento de acordos de cooperação, até porque...

[...] for most global businesses, the days of flat-out, predatory competition are over. [...] In place of predation, many companies are learning that they must collaborate to compete.

"The Death of the Predator", in Blecke e Ernst (1993)

1. A GLOBALIZAÇÃO COMO FACTOR INDUTOR DA NECESSIDADE E ENQUADRAMENTO DE NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

1.1. ENQUADRAMENTO – FACTORES QUE LEVARAM À REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL OPERADA A PARTIR DOS ANOS 70

As profundas alterações nas condições de base que sustentaram o êxito da actividade industrial no período pós 2ª Guerra Mundial (GM) estão na origem do processo de reestruturação empresarial/industrial actualmente em curso. Se, em meados dos anos 70, se estabelecia uma evidente relação de dependência entre o sucesso de uma empresa e a sua dimensão, a alteração registada nas condições competitivas impôs a necessidade de se introduzir flexibilidade nos sistemas produtivos.

As empresas, independentemente da sua dimensão, começaram a aprender a relacionar-se entre si através de formas mais ou menos colaborativas, do ponto de vista da dependência e da coerção, e a aumentar a divisão social do trabalho entre organizações mais pequenas e flexíveis, provocando o retrocesso da extrema divisão técnica do trabalho no interior de empresas de grande dimensão.

1.1.1. A REDUÇÃO DO RITMO DO CRESCIMENTO ECONÓMICO NO MÉDIO/LONGO PRAZO

A partir de finais dos anos 60, princípio dos anos 70, começaram a manifestar-se os primeiros sintomas da crise de crescimento nas economias capitalistas desenvolvidas.

Começando por manifestar-se de forma localizada e parcial, em alguns países e sectores, a crise alargou-se progressivamente a todas as economias, acabando por adquirir o carácter de sobre-produção generalizada. O que havia ocorrido pela primeira vez em 1825, em Inglaterra, tinha-se repetido em 1929, com a Grande Depressão, e voltava a manifestar-se com uma força surpreendente e inesperada em 1974, atingindo o seu ponto culminante em 1975. As elevadas taxas de crescimento que, até então, tinham caracterizado o período pós

2ª GM sofreram uma brusca quebra, lançando incertezas sobre as possibilidades de crescimento sustentado futuro.

O primeiro sinal de crise é dado pelo súbito aumento do preço do petróleo em 1973 (triplicou em três meses), com reflexos nos principais indicadores económicos¹ (cf. os gráficos da Caixa 1 e Caixa 2):

- *queda do crescimento do produto*: a taxa de crescimento do PIB na zona da OCDE, que durante o período pós 2ª GM se havia situado a níveis próximos dos 5%/ano reduziu-se drasticamente para 0,7% no final de 1974. Os países mais afectados foram os EUA (-0,9%), o Japão (-1,2%) e a Grã-Bretanha (-0,7%). Em 1975 juntaram-se a RFA (-1,6%) e a Itália (-3,6%);
- *queda acentuada do investimento*: no conjunto dos países da OCDE a FBCF diminuiu 4,8% em 1974 e 5,3% em 1975. Os países mais afectados foram, em cada ano, os EUA (-6,8% e -11,2%), o Japão (-9,5% e -1,2%) e a RFA (-9,6% e -5,3%). Em Itália a queda foi de -12,7% em 1975;
- *consumo privado*: verificou uma evolução positiva em 1974 e 1975 devido, em parte, à acção da procura desenvolvida pelos diferentes governos, embora a níveis muito inferiores à dos dois anos imediatamente anteriores;
- *produção industrial*: uma das variáveis mais afectadas, tendo verificado quebras, entre 1973 e 1975, de -9,3% nos EUA, -13,9% no Japão, -7,8% na RFA, -7,2% da Grã-Bretanha e -5,2% em Itália;
- *queda da produtividade do trabalho*: antes de 1973 a produtividade mundial crescia a um ritmo de 4%/ano e verificou uma queda para cerca de 2%/ano (ICRP, 1998).

¹ Estatísticas do Banco Mundial, Eurostat e OCDE.

CAIXA 1 - EVOLUÇÃO CÍCLICA DAS ECONOMIAS DA OCDE (7 MAIORES PAÍSES)

Desvio percentual em relação à tendência, ajustado sazonalmente

GRÁFICO 1 – TAXA DE CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO (1964/1997)

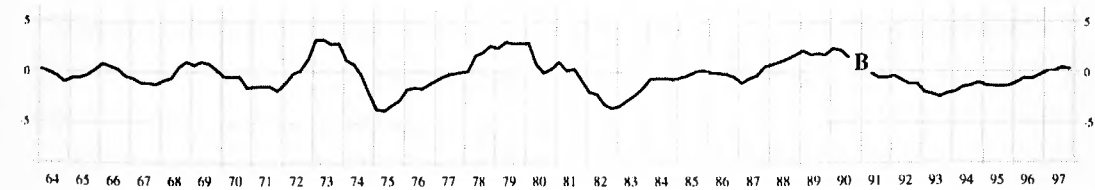


GRÁFICO 2 – TAXA DE CRESCIMENTO DO INVESTIMENTO (1964/1997)

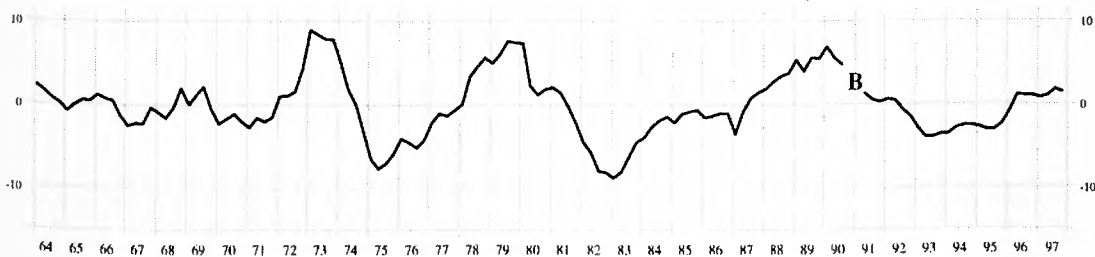


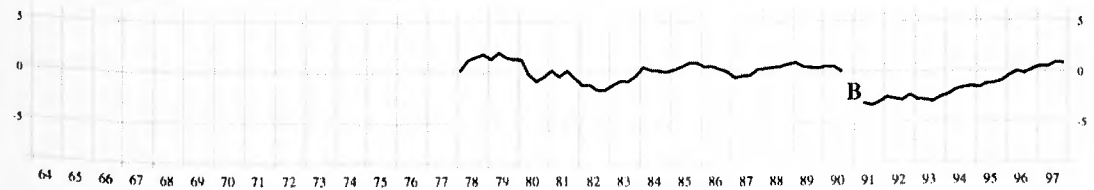
GRÁFICO 3 – TAXA DE CRESCIMENTO DO CONSUMO PRIVADO (1964/1997)



GRÁFICO 4 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL (1964/1997)



GRÁFICO 5 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO (1964/1997)



FONTES: ESTATÍSTICAS DA OCDE

CAIXA 2 - EVOLUÇÃO CÍCLICA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB

Países com maiores desvios percentuais em relação à tendência no período 1974/75

GRÁFICO 6 – TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: JAPÃO (1964/1997)

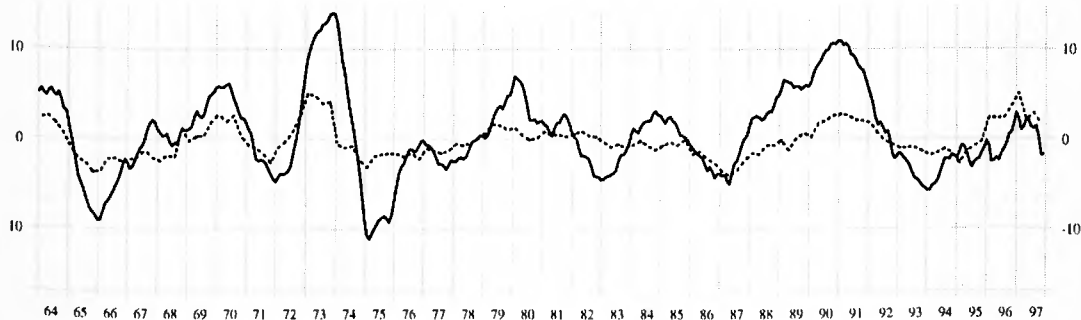


GRÁFICO 7 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: EUA (1964/1997)

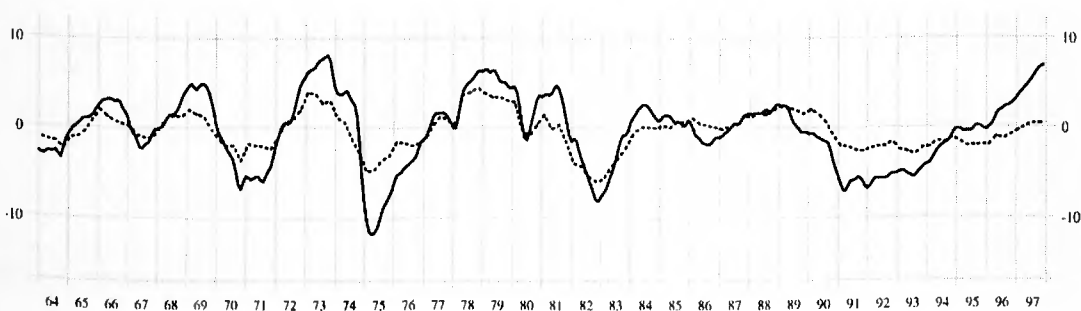
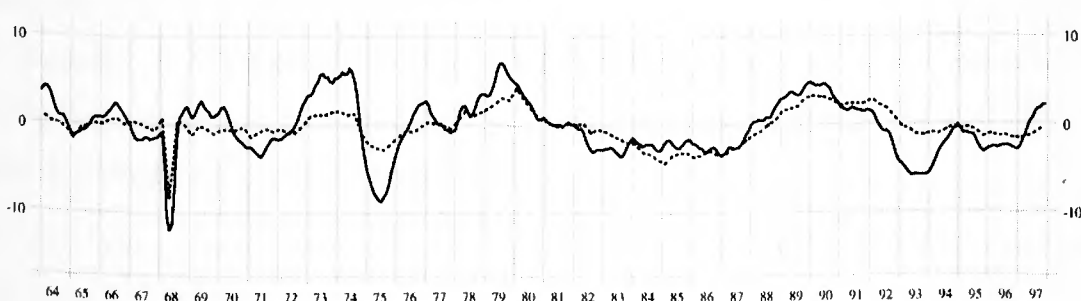


GRÁFICO 8 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: FRANÇA (1964/1997)



CAIXA 2 - EVOLUÇÃO CÍCLICA DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB (CONT.)

GRÁFICO 9 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: ALEMANHA (1964/1997)

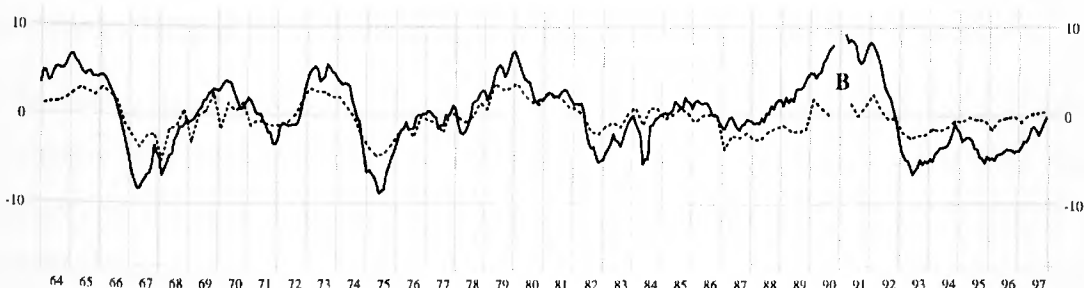
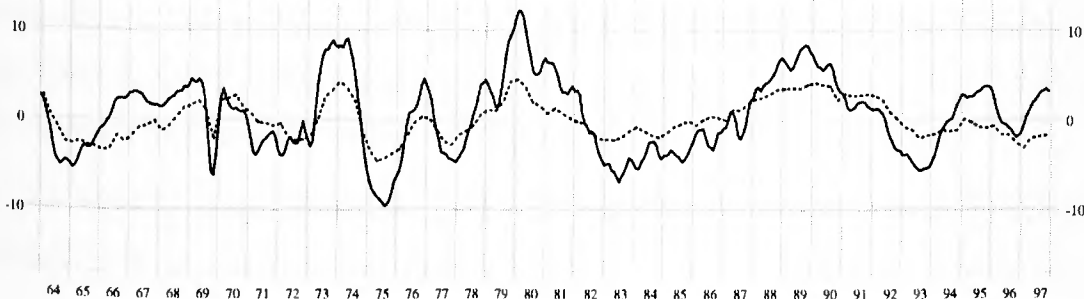


GRÁFICO 10 - TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL E PIB: ITÁLIA (1964/1997)



FONTES: ESTATÍSTICAS DA OCDE

Apesar de em 1976 e 1977 se ter verificado uma inversão das tendências dos dois anos anteriores, quando os níveis de produção anteriores à crise foram atingidos e até mesmo ultrapassados, a recuperação, no entanto, não se processou nos modos desejáveis: o desemprego manteve-se elevado (5,4% para o conjunto dos principais países da OCDE), tal como as taxas de inflação (mesmo em período de recessão).

Por outro lado, quando entre 1978 e 1980 o preço do petróleo verificou novos aumentos, a crise voltou, com os mesmos sintomas verificados em 1974 e 1975. Para o conjunto da OCDE, em 1992, as taxas de crescimento do produto, do investimento e da produção industrial situaram-se a níveis próximos dos -0,5%, -2,9% e -4,8%, respectivamente.

A crise dos anos 80, contrariamente à crise de 1974/75, não apresenta a rápida recuperação então verificada: a recuperação é mais tardia (surge apenas 4 anos após o início da crise, quando anteriormente se havia iniciado 2 anos depois) e mais difícil (a taxa de crescimento da economia mundial foi de 1,3% entre 1979/83, quando tinha sido de 2,3% 1973/77).

Os defensores da ideia de que a crise na produtividade do trabalho era passageira e voltaria aos valores considerados normais quando descessem os preços do petróleo e energia, foram obrigados a aceitar o seu não reaceleramento, mesmo quando terminou o período de constantes aumentos dos preços de bens energéticos. Mesmo em 1986, quando a diminuição do preço do petróleo colocou o seu valor (ajustado pela inflação) ao nível do verificado em 1973, a produtividade não voltou ao ritmo desse ano.

Apesar de, em 1983 e 1988, se voltar a verificar o crescimento do produto (2,6% e 4,8% para o total da OCDE), em 1985 produziu-se uma nova desaceleração e o *crash* bolsista de 1987 voltou a frustrar as perspectivas de regresso a um crescimento sustentado.

A crise 1974/75 abriu, assim, um período relativamente longo, caracterizado por um crescimento fraco e instável, num quadro em que a crise assume um carácter estrutural.

1.1.2. O CARÁCTER ESTRUTURAL DA CRISE DE CRESCIMENTO

O reconhecimento da existência objectiva da crise tem sido controverso para as teorias económicas hegemónicas. Desde o liberalismo, que prevê o princípio da impossibilidade da crise, ao Keynesianismo, que prevê o princípio da sua evitabilidade, a crise foi sempre negada como fenómeno inerente ao funcionamento da economia capitalista.

Do ponto de vista da teoria económica do pós 2ª GM, pouca importância foi dada à teoria das flutuações económicas, talvez porque o crescimento económico era continuado e estável, permitindo lucros constantes; a aplicação de práticas de regulação estatal keynesianas reduzia a amplitude dos ciclos económicos através da manipulação de políticas orçamentais, monetárias e cambiais; a adopção do princípio de organização produtiva



taylorista permitia significativos aumentos de produto e de produtividade baseados na exploração de economias de escala; a adopção do fordismo², como princípio de acumulação ao nível do consumo, estimulou aumentos nos níveis salariais indutores de uma procura capaz de absorver os elevados volumes de produção gerados.

Se, durante muito tempo, se subestimou o carácter estrutural da crise contemporânea, no início dos anos 90 começou a emergir a ideia de que a ruptura estaria associada a transformações estruturais profundas nas sociedades capitalistas e, como tal, que se estaria perante uma fractura no modelo de crescimento anterior. Emergem novas trajectórias empresariais centradas nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e assiste-se à procura de novas estruturas institucionais e de novas alianças estratégicas.

Salienta-se a necessidade de um novo modelo de crescimento baseado em novas estruturas, formas de organização mais flexíveis, novas tecnologias, novas instituições e mecanismos de regulação macroeconómica, que veio a ser correntemente identificado como "*lean production*"³, e que permitiu o aparecimento de sistemas de produção do tipo *just-in-time*⁴ e *total quality*, que vieram alterar, quer as relações de trabalho no interior das empresas, quer o tipo de laços contratuais e de cooperação entre estas e o exterior, projectando-se uma tendência para o estabelecimento de compromissos de mais longo prazo entre grandes empresas (GE) industriais e grupos de pequenas e médias empresas (PME) subcontratadas.

² Caetano (1999) define o fordismo como o modelo baseado na "redução dos custos unitários decorrente das grandes escalas de produção adoptadas e da especialização laboral extremada, no quadro de uma divisão do trabalho muito forte e rígida. A contrapartida destas vantagens residia na imposição de uma produção estandardizada e indiferenciada, que foi encontrando resistência crescente".

³ Este modelo, de *lean production* ou *toyotismo*, "introduziu graus mais elevados de flexibilidade e de qualidade na produção, economizando inputs, sem prejuízo de integrar, também, as principais vantagens da produção estandardizada, no contexto da inversão do protagonismo da oferta para a procura e colocando desafios novos na articulação entre escala e gama na gestão da produção" (Caetano, 1999).

⁴ Produção *just-in-time* descreve o processo produtivo com capacidade de produzir a quantidade necessária de produtos no tempo disponível, eliminando todas as fontes de desperdício e ineficiência. Tem subjacente a filosofia de redução máxima de todos os desperdícios e de total utilização das capacidades de cada trabalhador. O objectivo é aumentar o retorno do investimento através do aumento das receitas (qualidade, rapidez de entrega e flexibilidade produtiva) e da diminuição de custos e investimentos necessários.

Foi o caso da reestruturação industrial verificada na chamada Terceira Itália, cujos distritos industriais constituíram uma solução eficaz para induzir o crescimento de PME, através de uma adequada combinação “dimensão-flexibilidade” (Saba, 1997), ao mesmo tempo que estabeleceram novas bases para o seu relacionamento mútuo: sem deixar de ser regulados pelas leis da concorrência, estes distritos caracterizam-se também pela forte relação de solidariedade e cooperação entre empresas.

Esta nova forma organizacional flexível materializou-se, mais recentemente, num novo termo: Redes de Cooperação (ou empresas-rede⁵). Organizadas em rede, as empresas, principalmente as PME, sem perderem a sua independência e flexibilidade originais, têm oportunidade de ganhar opção estratégica ao nível da dimensão mínima eficiente ao desenvolvimento das suas actividades, superando as desvantagens da sua pequenez.

A constatação da introdução bem sucedida de novas formas organizacionais no seio da actividade empresarial constituiu o argumento necessário para que, ainda que contra algumas ideias fortemente enraizadas, se tornasse inegável o carácter estrutural da crise de crescimento e, simultaneamente, imperativa a necessidade de introdução de um novo princípio organizativo ao nível empresarial.

1.1.3. O GANHO DE RELEVÂNCIA DAS PME – EM TEORIA E NA PRÁTICA

O cenário de crise referido revela-se particularmente importante no caso das PME, dada a sua importância estratégica à escala mundial, ao peso que representam, tanto na estrutura dimensional das empresas quanto ao nível da concentração de emprego⁶ e ao seu contributo para o desenvolvimento económico (OCDE, 1996a), especialmente no caso dos distritos industriais, clusters ou sistemas produtivos locais (SPL), cujas características específicas

⁵ Este assunto é aprofundado no ponto 1.3 deste trabalho.

⁶ Pode destacar-se, em diversos países (1991), o peso que representam as PME, respectivamente, na estrutura empresarial e de emprego: Bélgica (99,8% e 60%), Canadá (99,8% e 60%), França (99,9% e 69%), Grécia (99,5% e 73,8%), Alemanha (99,7% e 65,7%), Itália (99,7% e 49%), Japão (99,5% e 73,8%), Portugal (99% e 79%), Espanha (99,5% e 63,7%), Reino Unido (99,9% e 67,2%). Dados: OECD (1996), “*Globalisation of Economic Activities and Development of SMEs: Country Reports*”.

(cooperação/competição entre empresas) se têm traduzido num contributo particularmente evidente para o crescimento económico do país onde se inserem⁷.

Assim se justifica, então, que, dada a pertinência e a importância das PME à escala mundial, elas tenham sido escolhidas como âmbito para este trabalho.

Apesar de ainda não ser clara a proporção da actividade económica de um país, ou do seu crescimento, induzida pelos clusters, torna-se, no entanto, clara a dependência de algumas regiões em relação a estes distritos industriais, muito comuns em Itália e Espanha, particularmente na indústria têxtil e de roupas. Nos EUA, por exemplo, 380 SPL eram responsáveis por 60% da produção do país (nos anos 90).

⁷ Apesar de utilizados quase indiferentemente, os conceitos de Distrito Industrial, Cluster ou Sistema Produtivo Local, ainda que originados da definição inicial de Marshall de distrito industrial, apresentam algumas diferenças entre si. **Ainda que ao longo deste trabalho estes conceitos possam ser usados, abusivamente, de forma equivalente, essa incorrecção justifica-se, apenas, na medida em que possamos salientar o seu elemento comum: a cooperação interempresarial.** Impõe-se uma clarificação.

O **distrito industrial** italiano de Becattini (1987) define uma “concentração de empresas envolvidas em processos de produção interdependentes, normalmente da mesma indústria ou segmento industrial, inserida numa comunidade local delimitada pela proximidade residencial dos trabalhadores em relação ao local de trabalho”. Tremblay (1998) compara o conceito de distrito industrial italiano com o japonês: apesar das diferenças, ambos os modelos apresentam princípios organizacionais semelhantes, no que se refere ao elevado grau de cooperação entre pequenas empresas, à coexistência de cooperação e competição e ao forte apoio do governo local. No conceito espacial de **cluster**, as empresas localizam-se na proximidade umas das outras (embora isso não implique que cooperem entre si) e estabelecem relações próximas entre si: entre fornecedores-compradores, entre empresas com tecnologias semelhantes, com clientes comuns ou com canais de distribuição comuns (Porter, 1990, UNCTAD, 1998). Dada a extensa literatura neste domínio, a diferença entre distrito industrial e cluster não é muito clara, no entanto, o aspecto comum a quase todos os autores baseia-se no facto de os distritos industriais concentrarem empresas pertencentes a um único sector ou actividade industrial, enquanto os clusters envolvem, geralmente, diversas indústrias.

Actualmente, o conceito de **SPL** é o que melhor salienta o papel da cooperação, num quadro territorial dado (note-se que o conceito de rede de empresas, apesar de mais actual, abandona a proximidade geográfica de empresas – veja-se o ponto 1.3), sem negligenciar os efeitos da proximidade e o contexto sócio-cultural local (Boesch, 2000). Define-se como uma densa relação de actividades empresariais num espaço limitado, com uma relativa especialização num sector ou actividade industrial e um processo de produção baseado num elevado número de pequenas empresas especializadas em diferentes fases do processo produtivo. Baseia-se num “mix” de competição e cooperação nas relações inter-empresas, onde existe um elevado espírito de pertença à comunidade local, baseado nas normas e valores sócio-culturais e na existência de uma atmosfera industrial, obtida através da percepção local do processo de produção e da fácil difusão (proximidade geográfica) de inovações e técnicas específicas.

Um exemplo destas substanciais diferenças regionais encontra-se em Itália, onde regiões de nova industrialização, como a Emilia Romagna, com uma elevada concentração de pequenas empresas, crescem prosperamente, enquanto regiões de industrialização mais antiga, como Lombardia e Piemonte, com uma forte concentração de GE, estão em declínio. Esta análise sugere que, em certas condições e tipos de produção económica, um forte sector baseado em pequenas empresas não é inviável, como se defendia nos anos 70, mas uma necessidade para uma economia regional competitiva.

Colectivamente, as PME criaram uma vantagem competitiva sustentada para o distrito industrial em que se inseriam, ao passo que as regiões dominadas por GE, pelo contrário, entraram num considerável declínio económico. Estudos realizados em distritos industriais italianos sugerem que os aumentos de produtividade nas pequenas empresas compensam os elevados salários praticados, o que se traduz na diminuição global dos custos do factor trabalho, ao contrário das GE, que não revelam capacidade de criar estes aumentos de produtividade e, consequentemente, perderam competitividade

A análise de diversas experiências de desenvolvimento empresarial, articulando políticas públicas e associativismo empresarial, por um lado, e base regional de especialização com concepções de cadeia de valor⁸ e de cluster, por outro lado, revela com clareza, argumentos e princípios a favor da cooperação empresarial como factor competitivo, seja porque as evidências empíricas apontam para o facto de a articulação em cluster e o desenvolvimento de redes de cooperação terem ajudado as PME a melhorar a sua competitividade, seja porque o próprio papel das políticas públicas pode tornar-se mais eficaz, porque melhor difundido e com maior capacidade de arrastamento, quando implementado em cooperação com as instituições privadas.

⁸ Segundo Porter (2000), cadeia de valor “identifica o conjunto das várias actividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e económico, que as empresas desempenham para executar um determinado produto”. O posicionamento de uma empresa na cadeia de valor corresponde ao contributo da sua actividade específica para a produção de um produto. À medida que se avança nesta cadeia, o valor acrescentado de cada actividade é crescente e resume-se, cada vez menos, à produção de componentes.

É unanimemente reconhecido que nas PME se verifica um maior poder de adaptação a novas situações, maior rapidez nas decisões, maior espírito de iniciativa e até uma maior capacidade de resistência nas adversidades. Elas são ainda, no seu conjunto, as principais geradoras de emprego. No entanto, as PME têm as desvantagens próprias da sua reduzida dimensão. De facto, além da fragilidade financeira, os principais obstáculos que realmente se opõem à operacionalidade deste segmento de empresas baseiam-se na sua pequena dimensão, quando consideradas individualmente, que lhes confere um certo isolamento.

O modelo de desenvolvimento industrial baseado em clusters de PME, onde se detectam fortes laços de cooperação, revela, então, boa capacidade de combinação de economias de escala e de gama, ultrapassando as suas limitações dimensionais⁹ e potenciando as vantagens que daí advêm¹⁰, através de ganhos em tempo de resposta e flexibilidade.

1.2. A ALTERAÇÃO DO CONTEXTO ECONÓMICO E SOCIAL

1.2.1. A NOVA ECONOMIA RESULTANTE DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

Embora o conceito de Globalização seja de difícil explicitação, dado o seu elevado grau de abrangência e o elevado número de autores que propõem formas (mais ou menos) semelhantes de definição, pode, de acordo com o objectivo central deste trabalho (que

⁹ As principais limitações das PME prendem-se com: insuficiência de capitais próprios e dificuldade de acesso a capitais alheios; insuficiência de recursos humanos, em quantidade e qualificação, traduzida em organizações com estruturas frágeis; preocupação com a gestão corrente das actividades quotidianas, em detrimento do planeamento estratégico; recursos técnicos e tecnológicos limitados; falta de competência em métodos e técnicas de gestão e desadaptação às reais necessidades das empresas; pouca relevância da análise de novos mercados e da procura de parceiros complementares; estruturação em função do mercado local ou nacional, condicionando o contacto com mercados externos; e incapacidade de acesso às vantagens associadas à escala de operações.

¹⁰ Associadas à sua pequena dimensão, as principais vantagens das PME prendem-se com: simplicidade da estrutura, maleabilidade de acção e rápida tomada de decisões; contacto directo com o mercado e seus clientes e necessidades, aproveitando novas oportunidades de negócio; elevada especialização, em muitos casos, com elevado nível de competência, e resposta rápida à procura crescente de produtos específicos e diferenciados; flexibilidade geral como trunfo nos casos de encurtamento do ciclo de vida dos produtos; crescentes

pretende, neste ponto, destacar as recentes tendências organizacionais associadas ao aumento da competição/cooperação), adoptar-se a proposta do Grupo de Lisboa (1996), relativamente consensual, para essa definição. “De um ponto de vista económico, a globalização é o conjunto dos processos:

- que tornam possível o *design*, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala global, usando instrumentos organizados e acessível numa base global (patentes, tecnologias de comunicação e transportes);
- que são criados para satisfazer mercados muito diversificados e customizados, e que são regulados por normas e padrões quase universais;
- que são baseados em redes de empresas actuando numa base mundial, e cujo capital é detido por diversos sujeitos, de diferentes países, formando uma cultura aberta a um contexto mundial e que obedece, também, a uma estratégia mundial.”

A principal característica da globalização é a crescente competição entre empresas, nos mais diversos mercados (OCDE, 1999b). Por outro lado, esta competitividade global resulta, também, na internalização da produção, sendo usual que os diferentes elementos participantes na produção de um produto (capital, trabalho, tecnologia, bens intermédios, distribuição) sejam originários de diversas procedências; países e empresas tornaram-se tão interdependentes, e os elos entre elas tão complexos, que muitas vezes se torna difícil determinar com exactidão de onde vieram os vários componentes de um produto.

O ponto de transição do conceito de Globalização para o de Nova Economia consubstancia-se na **projectão da natureza do paradigma tecnológico dominante na reestruturação das formas de produzir, organizar e decidir**, provocando uma alteração da composição relativa da produção económica, cada vez mais centrada no peso do sector serviços e dos seus componentes dominantes, baseados no primado da informação e da rapidez e

possibilidades de internacionalização ao abrigo dos novos processos de cooperação, pois a pequena dimensão reduz as dificuldades nas tomadas de decisões na gestão conjunta.

eficiência na sua obtenção, tratamento e disponibilização, e onde se criam realidades directamente mundiais a diferentes níveis (processos, produtos e respectivos serviços de suporte, modelos de financiamento e consumo) - Quadro 1.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA VELHA E NOVA ECONOMIAS

Factores Distintivos	Velha Economia	Nova Economia
Características da Economia		
Mercados	Estáveis	Dinâmicos
Escala de Competição	Nacional	Global
Forma Organizacional	Hierárquica; Burocrática	Rede; Empresarial
Mobilidade Geográfica Potencial das Empresas	Baixa	Elevada
Competição inter-regiões	Baixa	Elevada
Indústria		
Organização da Produção	Produção em Massa	Produção Flexível
Factor-Chave Produtivo	Capital/Trabalho	Inovação/Conhecimento
Factor-Chave Tecnológico	Mecanização	Digitalização
Fonte Vantagens Competitivas	Diminuição de custos através de economias de escala	Inovação; Qualidade; Tempo de resposta ao mercado
Importância da I&D	Moderada	Elevada
Relações com outras empresas	Isolamento	Alianças e Colaboração
Emprego/Trabalhadores		
Principal Objectivo Político	Pleno Emprego	Salário e produto elevados
Conhecimentos/Qualificações	Domínio técnico específico	Conhecimentos específicos, globais e cruzados
Requisitos (escolares)	Requisito inicial	Aprendizagem ao longo da vida
Relações trabalho/gestão	Adversas	Colaborativas
Natureza do Emprego	Estável; para "toda a vida"	Marcado por riscos e oportunidades
Governo		
Relações Governo/Empresas	Impor exigências	Prestar assistência às empresas; fomentar inovação/crescimento
Regulamentação	Comando e Controlo	Regras Mercado; Flexibilidade

Fonte: Adaptado de Atkinson (1999)

Tornam-se evidentes as consequências ao nível da complexificação da organização do tecido económico, da tomada de decisões e da concessão de maior dinamismo aos processos de internacionalização das relações económicas e multinacionalização dos agentes. A especialização de cada espaço económico integrado nesta dinâmica de

globalização desenha-se, cada vez mais, ao nível dos produtos e das gamas de produtos, do que ao nível dos sectores, marcando a transição para um **novo paradigma económico-social e técnico-organizacional**, caracterizado por uma **nova relação entre a oferta e a procura**, por uma **diversificação dos factores de rendibilidade**, por uma **alteração nas formas de obtenção de ganhos de produtividade** e por uma **intensificação dos conteúdos em informação** incorporados nos produtos (Figura 1).

A antiga forma de organização económica, centrada na oferta e baseada em decisões sobre capacidades a instalar e recursos a valorizar, tem vindo a ser progressivamente substituída pela **valorização de uma economia de procura**, centrada na resposta flexível a uma procura segmentada e diferenciada, como exige o contexto de globalização, e onde as palavras de ordem são do tipo “melhor, mais rápido e a mais baixo custo”.

FIGURA 1 – CARACTERÍSTICAS DO NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL



Desta forma, a minimização de custos e receitas compõe o novo princípio de eficiência (anteriormente baseado na maximização de receitas) e, apesar de as economias de escala continuarem a influenciar fortemente as condições de rendibilidade, o aproveitamento de

economias de gama tem sido crescentemente estimulado. **Esta diversificação dos factores de rendibilidade confere maior importância às actividades de concepção e distribuição**, reafectando o poder económico ao longo das cadeias de valor, através da minoração da actividade de produção e da valorização da incorporação de valor.

A progressiva valorização do imaterial e do virtual nos bens económicos (marcas, sistemas formais de garantia de qualidade, transmissão de uma imagem comercial, etc.) combina, simultaneamente, tendências específicas das GE (coordenação centralizada) e das PME (redes descentralizadas), o que obriga a que se questionem os modelos industriais demasiado centrados em lógicas estritamente produtivas e formas dependentes de distribuição, dada a sua condenação a lucros reduzidos e à subcontratação passiva. **Os ganhos de produtividade são, assim, sistémicos e integrados** (ao longo das tarefas de concepção, produção e distribuição) e não apenas locais (até pela impossibilidade de os obter, através da simples exploração de segmentos parcelares de um processo produtivo). A valorização crescente de uma lógica centrada na organização, no sistema e no valor (marcas e inovações), em detrimento da lógica anteriormente dominante, centrada no trabalho, equipamento e produção, reflecte-se no **crescimento qualitativo da intensidade do conhecimento e do conteúdo de informação**, produzindo novas realidades no domínio dos recursos humanos (trabalho qualificado vs trabalho não qualificado), do capital (imobilizado corpóreo vs imobilizado incorpóreo) e dos custos de produção.

A obtenção de vantagens, por parte dos agentes económicos, já não podendo ser obtida através de vantagens locais, baseia-se na combinação de activos financeiros, de conhecimento, de controlo dos mecanismos e oportunidades de distribuição e de articulação institucional. Não é, pois, de admirar, que os agentes económicos se associem para a realização de compromissos estratégicos com os poderes políticos nacionais ou, até mesmo, nos casos mais expressivos, supra-nacionais. As empresas surgem, deste modo, como redes

integradas de actividades internas¹¹ e externas¹², para além de recorrerem, cada vez mais, a novas formas de contratualização, associação e cooperação, não só entre entidades privadas, mas também entre entidades privadas e públicas.

Neste contexto, as práticas de concorrência e cooperação empresarial estão a sofrer profundas alterações, decorrentes da implementação de uma nova gama de valores, em resultado da maturação de novos conceitos de óptimo na produção e novos modelos de eficiência económica. Mais do que práticas antagónicas e incompatíveis, é da sua correcta articulação que surge o conceito de *coopetition*¹³, em que a concorrência se concretiza através da cooperação. O tradicional binómio mercado-hierarquia é agora alterado pela inserção das dinâmicas de cooperação e contratualização sistémicas, sendo estes, novos factores de intensificação da centralidade do paradigma tecnológico e organizacional.

A competição por uma posição no mercado tem aumentado fortemente, mas também aumentou, por outro lado, a frequência das relações de colaboração entre competidores. De facto, gestores de reconhecido mérito, como Peter Drucker e outros, têm afirmado que a organização dinâmica das redes de empresas, parcerias e acordos de cooperação são alguns dos novos princípios organizacionais da Nova Economia (Atkinson, 1999). Este tipo de *coopetition*, como Michael Porter tem mostrado, é, muitas vezes, regional, devendo, cada região (ou distrito industrial), ser o suporte para diversos tipos de parcerias e acordos de colaboração entre empresas, orientando o seu desenvolvimento económico e fomentando programas que apoiem a formação e desenvolvimento de clusters.

A dimensão estratégica e a visão de conjunto da cadeia de valor tornaram-se vectores essenciais da competitividade empresarial. Assiste-se a uma forte aceleração das

¹¹ Novo papel e valorização crescente para os recursos humanos; utilização de equipamentos de vida económica mais curta, dada a intensidade da mutação e inovação tecnológicas, que não tornam economicamente viável o uso continuado de máquinas produtivas para além do período de amortização.

¹² Articulação de fornecedores à escala mundial, integração de actividades científicas e tecnológicas partilhadas, desenvolvimento e partilha de novos canais de distribuição.

¹³ Conceito criado por Ray Noorda, fundador da empresa de software em rede Novell: "You have to compete and cooperate at the same time".

transformações estruturais nos mercados, empresas e perfis de investimento, aumentando a incerteza e agravando os níveis de risco associados às decisões empresariais.

Uma outra característica da Nova Economia é o aparecimento de **empresas que nascem transnacionais**, ou seja, de empresas que, num curto espaço de tempo, se tornam competidores a nível internacional, sem passarem pelos tradicionais processos de crescimento orgânico. São empresas relativamente desmaterializadas, que operam para todo o mundo, prestando serviços de valor acrescentado baseados no desenvolvimento de capacidades à escala global, e assim obtendo uma posição relevante no mercado. Estas empresas reúnem as **principais características de uma empresa da Nova Economia: têm uma estrutura organizacional flexível, valorizam o conhecimento e as novas ideias, agem com velocidade para aproveitar oportunidades de mercado, estabelecem alianças com parceiros que têm competências complementares, procuram a eficiência nos custos e são orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes.**

1.2.2. A MUDANÇA NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Todos os factores identificados impõem uma **alteração das formas de organização das empresas**, bem como dos respectivos processos de decisão e de laboração. De alguma maneira, as empresas assumem a natureza de sistemas neuronais locais, em que o processo de trabalho assenta nas redes locais de informação e de comunicação e nos perfis de competência e de qualificação associados.

A empresa encontra-se perante cenários de grande instabilidade e de necessidade de flexibilidade que impõem formas de gestão estratégica e prospectiva muito mais alargadas do que aquelas que os recursos estritos de cada empresa podem pagar.

Duas consequências são imediatas. Uma é a da mais fácil e imediata integração das diversas dimensões da vida interna da empresa (produção, decisão, investigação, gestão e relações externas); outra é a diminuição de fronteiras exactas entre as dimensões interna e externa da vida empresarial, dada a exigência de cooperação e contratualização permanentes e a instabilidade do estatuto definicional de cada unidade económica.

Os impactos provocados ao nível da organização empresarial são vastos.

O **relacionamento estável e duradouro com o cliente**, esquecido, nos anos 80, pelas empresas, preocupadas com a racionalização de custos, é uma das grandes preocupações das empresas de hoje em dia, que já começaram a desenvolver esforços no sentido de colmatar esta falha¹⁴, através de uma correcta maximização de investimentos não directamente reelacionados com o processo produtivo (pesquisas de mercado, assistência personalizada a clientes, análise de padrões de consumo segundo o perfil dos consumidores, etc.). Todas as alterações tecnológicas e processuais registadas implicam que as tendências, ao nível das estruturas e dos recursos humanos, dada a sua interligação, vão no sentido do achatamento da pirâmide organizativa, da descentralização e da estrutura por projectos.

Uma **pirâmide organizativa mais achatada** e com menos níveis hierárquicos são consequências directas da utilização de tecnologia em tarefas até aqui desempenhadas por quadros intermédios. Simultaneamente, aos colaboradores das empresas será dada maior liberdade no desenvolvimento das suas tarefas, desburocratizando a “estrutura perfeita”.

Paralelo a uma estrutura cada vez menos hierárquica será o aumento das **estruturas por projecto**, situação que apela à colaboração horizontal entre os diferentes departamentos internos. Estas formas organizativas exigem investimentos avultados em tecnologias que facilitem a comunicação interna, bem como uma nova filosofia de gestão dos recursos humanos, que inclui formação interna sobre todos os processos da cadeia de valor e, paralelamente, a necessidade de manter uma estrutura interna, estável e de confiança que, perante a necessidade de coordenar equipas multidisciplinares em projectos complexos e em situações, por vezes, adversas e imprevistas, se mostre suficientemente versátil, flexível e profissional, adaptando-se e fazendo adaptar a organização habitual de tarefas e recursos da empresa à melhor afectação possível a cada situação concreta.

¹⁴ Concentração de investimentos em técnicas, técnicos e aplicativos de *Client Relationship Management* (CRM), que reúnem de forma consistente, informações sobre os clientes e o mercado.



Isto implica, obviamente, que a **estrutura fixa de recursos humanos da empresa seja extremamente qualificada** e, acima de tudo, que reúna um conjunto de competências que ultrapassem a competência profissional¹⁵ e se prendem com a sua capacidade de relacionamento interpessoal (identificação de problemas e oportunidades, afectação eficiente de equipas de trabalho, capacidade de motivar trabalhadores, etc.). A valorização destes recursos, responsáveis pelo sucesso da empresa, exige que eles sejam de tal forma recompensados pela empresa que não se sintam motivados a abandoná-la¹⁶.

Entretanto, muitas empresas continuarão o movimento, já iniciado, de se **concentrarem no que é realmente o seu core business**, abandonando ou externalizando, em *outsourcing*, as actividades periféricas, para o que precisam de reter as principais competências ou recrutar outras. Algumas destas novas competências serão tão raras e de custo tão elevado que levarão ao **aumento da formação de alianças estratégicas e de empresas em rede** (OCDE, 1999^a), originando formas de relacionamento que não podem, de forma alguma, reduzir-se aos tradicionais acordos de sub-contratação.

A própria Internet tem acelerado e intensificado a tendência global para as alianças. Dada a diluição das fronteiras, proporcionada pela crescente difusão do comércio electrónico, produtos, mercados e regiões têm-se tornado faces diferentes de uma mesma realidade, deixando as empresas, por si só, vulneráveis perante as estratégias cooperativas. Como tal, necessitam criar capacidade crítica que lhes permita obter vantagens competitivas, concentrar-se no cliente e direccionar o seu mercado. As alianças são encaradas como um

¹⁵ Segundo a opinião de muitos gestores de recursos humanos, hoje é relativamente fácil encontrar profissionais altamente qualificados para uma determinada tarefa. No entanto, quando essa tarefa se revela mais exigente, por um maior grau de complementaridade com outros sectores da empresa ou por uma maior necessidade de contactos permanentes com pessoas e situações adversas, o grau de dificuldade (e sucesso) da tarefa de recrutamento aumenta exponencialmente. "Profissionais simultaneamente competentes e com um elevado grau de inteligência emocional são raros e muito valiosos" (Goleman, 2000).

¹⁶ É frequente a captação de recursos competentes de uma empresa por outras, muitas vezes rivais, em troca de melhores salários, regalias compatíveis, condições de trabalho mais vantajosas, maior sentimento de pertença à empresa, desafios profissionais aliciantes, maior satisfação e reconhecimento profissional. A melhor forma de impedir a fuga destes profissionais é garantir que eles se sentem valorizados, não apenas monetariamente, mas também ao nível do reconhecimento pessoal e profissional.

meio de assegurar o acesso imediato a essa capacidade de diferenciação, pois permitem ampliar a extensão das suas actividades, gerir as suas forças e colmatar lacunas estratégicas nas suas competências.

No que se refere às empresas globais, os desafios estão a deixar de ser o tradicional *Glocal* – pensar global agir local (Fermisson, J.). Os gestores pensam e agem nos mercados em que operam, construindo estratégias à escala mundial e adaptando-as, não só, às especificidades regionais, mas também às particularidades locais.

Ainda ao nível estratégico, as transnacionais devem gerir a sua capacidade de aprender, que está directamente ligada com a proximidade dos centros de inovação, uma vez que as inovações deixaram de ser apenas provenientes do centro (sede) e surgem muitas vezes das filiais e da sua capacidade de adaptação às especificidades locais (mercados das filiais). As TIC vieram facilitar a gestão global das inovações locais, sendo actualmente um factor competitivo acrescido, que possibilita a partilha global das práticas de sucesso, e aumenta, assim, o potencial de criação de valor das empresas.

1.2.3. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO

Em jeito de resumo podem, sinteticamente, apontar-se algumas razões cuja pertinência permite justificar a importância do estudo das relações de cooperação que actualmente se estabelecem entre empresas que, até há relativamente pouco tempo, nenhuma outra forma de relacionamento estabeleciam entre si que não fosse a competição:

- um cenário de crise económica generalizada, principalmente a partir dos anos 70, nos países ocidentais desenvolvidos, cujo desenvolvimento sustentado se revelou de difícil concretização, pondo em causa o regresso ao crescimento rápido, sustentado e duradouro que se havia verificado desde os finais da 2ª GM;
- um cenário de crise estrutural que origina a necessidade de encontrar uma interpretação para diferentes factores passíveis de constituir as causas da sua origem e, consequentemente, as possíveis soluções para a superar;

- o reconhecimento de que, entre outros, um factor de explicação da crise reside na desadequação da organização vertical da produção, no período pós-guerra, em resposta a condições de base da actividade industrial que, perante as exigências variáveis da nova competição global, favorecem soluções organizacionais flexíveis;
- verificação empírica da implementação de inúmeras estratégias empresariais conducentes, de alguma forma, a uma reconfiguração das estruturas organizacionais, por forma a melhor responder aos novos princípios de flexibilidade, que determinam e caracterizam o profundo processo de reestruturação empresarial actualmente em curso. É indiscutível¹⁷ (Ramires, 1995) o facto de a competitividade implicar um crescente grau de flexibilidade, da mesma forma que se verifica a substituição progressiva da importância das economias de variedade pelas economias de escala (a produção em massa perdeu actualidade pois o consumidor, abdicando da standardização, exige maior diferenciação e qualidade nos produtos);
- reestruturação dos métodos de produção e gestão das GE em resultado das novas condições de incerteza e concorrência acrescida, cuja exigência de ajustamentos permanentes acabará por transformar e esbater as relações hierárquicas e de poder existentes, reforçando, simultaneamente, as suas relações externas, através da subcontratação e da cooperação. Consequentemente, a médio/longo prazo, a produção

¹⁷ De acordo com os defensores das teses da especialização flexível. Note-se que, no contexto do estudo desenvolvido, serão tomadas como referência as teses da especialização flexível, dado o seu claro direccionamento para PME. No entanto, se existe um acordo generalizado quanto à necessidade de introduzir flexibilidade nos sistemas produtivos, desenham-se, na comunidade científica, duas correntes de pensamento antagónicas em relação à forma como se desenvolverá o processo de reestruturação no futuro.

Num extremo do debate situam-se os defensores das grandes estruturas oligopolistas como motor deste processo, uma vez que, segundo eles, as GE iniciaram já um conjunto de medidas tendentes à renovação e flexibilização das suas estruturas por forma a manterem as suas vantagens originais (elevados recursos financeiros, grande peso e poder de mercado). No outro extremo encontram-se os defensores de teses de especialização flexível, pelas vantagens dos sistemas produtivos constituídos por PME altamente especializadas e verticalmente desintegradas, susceptíveis de, através das múltiplas interconexões externas que desenvolvem entre si, assegurarem uma superior flexibilidade produtiva do conjunto do sistema, adaptando-o deste modo às novas e exigentes contingências externas.

massiva de bens standardizados será progressivamente substituída por configurações produtivas mais descentralizadas e desverticalizadas (em rede), cuja superioridade resulta de uma melhor adaptação às condições actuais;

- constatação de que o reforço da cooperação empresarial é um elemento central neste processo, revelando-se como solução decisiva em, pelo menos, dois modelos aparentemente contraditórios, desenvolvidos em resposta à crise organizacional instalada: por um lado, um modelo "ocidental" baseado na racionalização das capacidades produtivas, internacionalização dos investimentos e na formação de múltiplos acordos de cooperação entre empresas e, por outro, um modelo "italiano" que, em resultado da externalização estratégica praticada pelas GE e de um processo espontâneo de desenvolvimento local, se caracteriza pela emergência de sistemas locais baseados em PME especializadas e ligadas entre si por uma densa teia de relações assentes numa mistura complexa de concorrência e cooperação.

De acordo com a UNCTAD (1998), as “[...] parcerias nacionais e internacionais, redes de empresas e clusters são algumas das melhores formas de construir e sustentar o tipo de competitividade que as PME precisam para sobreviver e crescer numa economia globalizada [...]”. Da mesma forma que a “concentração física de empresas pode originar um aumento da especialização e da divisão do trabalho entre empresas (potenciando economias de escala individuais), a sua proximidade física possibilita oportunidades de maior colaboração eficiente entre elas”¹⁸.

Uma síntese esquemática do modo como este processo de reorganização se tem vindo a desenvolver pode ser visualizada através do Quadro 2.

Um grande exemplo de cooperação e eficiência produtiva a nível mundial tem sido dado pela indústria automóvel. Se não é muito surpreendente a eficiência conseguida pela indústria petrolífera, cujos destinos são conduzidos, praticamente, por um único homem, já

¹⁸ Sessão de abertura do “*World Congress on Local Clusters*”, Paris, Janeiro de 2001.

o facto de se encontrarem na indústria automóvel, entre centenas de produtores com ambições diferentes, interesses pacificamente encaixados numa forma de competição cooperativa, justifica o optimismo que rodeia o conceito de cooperação e que, segundo muitos autores, constitui a nova forma organizacional do futuro (Brandenburger e Stein). Aliás, o sucesso da introdução do modelo *lean production* na indústria automóvel baseou-se mais numa revolução administrativa e organizacional do que na aplicação directa de novas tecnologias (Jacquemin, 2000).

QUADRO 2 – CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Diagnóstico da Crise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rigidez da organização fordista e saturação do mercado de produção em massa; ▪ maior procura de bens diferenciados, especializados e com qualidade; redução do ciclo de vida dos produtos; contextos concorrenciais mais voláteis e incertos; ▪ evolução tecnológica que confere nova eficácia a pequenas dimensões;
Consequências da Crise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ necessidade de flexibilidade para inovar e competir; ▪ tendência para a especialização e diferenciação;
Estratégias Propostas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reorganização das GE integradas: desverticalização e descentralização; ▪ nova eficácia conferida à pequena dimensão, favorecendo as PME; ▪ nova articulação de uma maior divisão do trabalho baseada na colaboração, cooperação e solidariedade entre empresas;
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ surgimento de espaços de especialização flexível; ▪ aumento de emprego nas PME e diminuição nas GE; ▪ multiplicação de operações de cooperação e parcerias;
Modo de Organização Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ distritos industriais e sistema produtivo em rede; ▪ desintegração vertical da produção: grande número de PME especializadas e coordenadas pelo mercado e/ou pela cooperação;
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confunde flexibilidade a curto prazo (economias de variedade) com progressão cumulativa da produtividade (economias de escala); ▪ confunde fragmentação da produção com fragmentação do capital e controle.

Acima de tudo, é impossível negar o impacto da globalização no impulsionar do actual, e crescente, ambiente de cooperação empresarial, em que se multiplicam os movimentos estratégicos empresariais no sentido da emergência de empresas-rede globais (suportadas por acordos de cooperação verticais à escala mundial, orientados para a criação de redes

mundiais integradas de produção), da concentração estratégica (no “core business”), do estabelecimento de acordos de cooperação e do desenvolvimento de fusões e aquisições.

1.3. NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO: O CONCEITO DE REDE

Quer se fale das consequências da passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade de serviços, quer se fale do resultado das estratégias empresariais na procura de uma flexibilidade acrescida, as novas formas de cooperação empresarial são uma constante, normalmente em torno da noção de organizações em rede, uma expressão que, segundo Caire (2000), “[...] pode abranger quer um conjunto de empresas constituído por unidades dispersas mas pertencentes ao mesmo grupo, quer os agrupamentos de várias entidades sob uma mesma autoridade (cooperativas, por exemplo) ou as empresas ligadas simplesmente por relações contratuais (do tipo contrato de concessão ou de *franchising*) [...]”.

O **conceito de rede de empresas**, sendo considerado a mais recente tendência no domínio da cooperação entre empresas, abandona claramente o seu carácter territorial, pois não implica a existência de proximidade/concentração geográfica de empresas (como acontece nos distritos industriais ou clusters). Referindo-se claramente ao papel da cooperação entre as empresas envolvidas – segundo Staber (1996), consiste num “[...] conjunto de empresas que estabelecem um determinado grau de comunicação e interacção entre si e que podem ter alguma interdependência [...]” -, a rede de empresas não necessita concretizar-se num sector específico de actividade ou concentrar-se geograficamente para atingir os seus objectivos (ajudar as PME a enfrentar as suas fraquezas e a aumentar o seu potencial competitivo).

Uma **rede de cooperação** pode, então, ser definida como “[...] um grupo de empresas, utilizando recursos para cooperar em projectos conjuntos [...]” (Enright, 2000; Porter, 2000), formando uma teia de relações interempresariais que podem visar diversos objectivos e adoptar estruturas mais ou menos formais de cooperação, sem que, no entanto, seja exigida a sua proximidade/concentração geográfica.

Do ponto de vista da análise económica, pode constituir-se uma abordagem teórica para os fundamentos das redes de cooperação, definindo o conceito de rede de cooperação como “[...] uma nova forma organizacional específica intermédia às formas tradicionais extremas representadas pelo mercado e pela hierarquia [...]” (Ramires, 1995).

Entre estas duas formas organizacionais teóricas extremas, a organização económica real apresenta formas e estratégias organizacionais que, partilhando elementos de mercado e hierarquia, apresentam, em comum, a existência de cooperação empresarial (em maior ou menor grau), dados os elevados custos associados ao desenvolvimento orgânico das empresas. Desta forma, a cooperação empresarial surge como a posição óptima da empresa no *trade-off* entre o recurso ao mercado e o seu desenvolvimento interno.

O sucesso do conceito de organização em rede explica-se pela evolução recente das relações interempresas. Concentrando-se no seu *core business*, as empresas preferem desenvolver alianças e acordos de cooperação, optando por modalidades de regulação contratual que se tornam, *a priori*, menos exigentes do que seriam os mecanismos internos de coordenação. Perante a incerteza, o aumento dos custos de I&D e a exigência de inovação constante, estas modalidades de crescimento contratual parecem menos arriscadas que as anteriores práticas de diversificação e crescimento orgânico.

A forma de organização em rede, de dimensão eventualmente internacional, pode tomar diversas **formas**, de acordo com as ligações jurídicas, financeiras, administrativas ou informacionais que a caracteriza, e pode, igualmente, ter **objectivos** diferentes, dizendo respeito quer a funções técnicas (partilha de métodos e normas comuns, controlo de qualidade, transferência ou utilização conjunta de tecnologia) quer a intercâmbio de pessoal. A própria hierarquia das relações estabelecidas pode apresentar duas **modalidades**: vertical (rede organizada em torno de uma fileira de produção ou distribuição) e horizontal (pode ser um simples acordo cooperativo sem uma verdadeira unidade dominante; predomina em parcerias industriais e em actividades de serviços).

De acordo com a classificação proposta por Caire (2000), as modalidades de cooperação praticadas pelas **organizações em rede**, ainda que de difícil modelização, dado o seu carácter híbrido, podem categorizar-se, essencialmente, em três tipos (cuja definição se

apresenta no Anexo 1): **organização solar, estelar ou nebulosa**. Estas formas de organização em rede apresentam em comum o facto de traduzirem uma modalidade de cooperação que, por ter perdido o carácter de concentração geográfica e/ou sectorial vigente nos clusters e distritos industriais, se baseia na supremacia da necessidade de formas mais eficazes de criação e incorporação de valor nos produtos e serviços e da consequente adaptação flexível destas estruturas às novas exigências competitivas, e que se traduz, como Benko e Lipietz (1994) tão bem definiram, “na passagem de redes de distritos a distritos de redes”. A diferenciação entre estes tipos de redes baseia-se no seu grau de crescente complexidade e indefinição de fronteiras, ainda que, por vezes, na sua versão mais simplificada, possam resumir-se a acordos de subcontratação (*cf.*Anexo 1).

Para muitos autores, as práticas de parcerias que potenciam a diminuição tendencial dos custos de transacção, através da uniformização dos códigos técnicos de transmissão da informação, e a maior segurança nas trocas, constituem a maior inovação organizacional actualmente em curso¹⁹, cristalizada no esbatimento da fronteira entre as empresas e a sua envolvente, favorecendo a aprendizagem, a troca de informações e a integração cultural (Caire, 2000).

¹⁹ Esperam-se, em resultado disso, numerosas vantagens: redução do *gap* de lançamento de produtos e da sua renovação, diminuição dos custos, maior flexibilidade, actualização constante de competências, criatividade potenciada pela combinação de experiências, maior capacidade de antecipar problemas e constrangimentos, socialização profissional resultante da mobilidade de trabalhadores, desenvolvimento da polivalência, etc..

2. COMPETITIVIDADE MICROECONÓMICA: UMA ANÁLISE APLICADA AO NOVO CONTEXTO GLOBALIZANTE DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

A economia mundial globalizada gera um quadro crescentemente concorrencial, onde a restrição da competitividade se tende a impor progressivamente a todas as empresas, seja através do nivelamento dos preços dos bens transaccionáveis ou através da difusão de novas formas de organização da produção e de gestão, que suportam a valorização crescente da adaptação da produção à procura. Aliás, a própria definição genérica de **concorrência** sugere a necessidade de uma constante evolução das formas e conceitos de competitividade empresarial.

A **competitividade** de uma empresa corresponde à sua aptidão, em condições de mercado livre e justo, de produzir mercadorias e serviços reconhecidos e aceites com vantagens pelos clientes e concorrentes e de, simultaneamente, manter e expandir o rendimento real dos seus empregados e proprietários (European Commission, 2001).

A promoção da competitividade empresarial e, num plano mais lato, de um país²⁰, exige uma resposta no quadro global da **internacionalização**. Essa resposta, que depende, essencialmente, de uma dinâmica interna, deve ser construída com base numa aposta nos aspectos centrais da inserção concorrencial das empresas no mercado mundial (a sustentação dos empregos e do poder de compra da população obriga a encontrar uma adequada especialização de actividades e competências), tendo em conta que:

- no comércio internacional, cada vez mais instabilizado pela redução do ciclo de vida dos produtos, as **vantagens desenvolvidas (e visando) num horizonte de longo**

²⁰ A ligação estabelecida entre a competitividade de uma economia e a competitividade das empresas que a compõem é clarificada no ponto 2.3 deste trabalho. De qualquer forma, a ideia geral que aqui se assume defende, como ponto de partida para a análise da competitividade regional, a análise microeconómica e sectorial. Será o conjunto das empresas, indústrias e sectores de actividade que existem numa dada região ou economia e, mais concretamente, a sua capacidade de se mostrarem competitivos, que contribuirá para a competitividade dessa região ou economia.

prazo tornaram-se mais importantes que as de curto prazo (vantagens competitivas e não, vantagens comparativas²¹);

- a competitividade desloca-se crescentemente para os **factores dinâmicos** associados à capacidade de leitura, adaptação e transformação dos mercados (qualidade, flexibilidade, tempo de resposta, produção *just-in-time*), num plano global, e para a gestão integrada das economias de escala e de gama, no plano produtivo;
- a gestão empresarial exige **estratégias activas de inovação organizacional e tecnológica**, em vez dos comportamentos passivos e pré-definidos de aceitação de factores produtivos, que tendem a agravar as situações de dependência tecnológica e limitam o desenvolvimento económico e social a uma modernização mimética.

A competitividade deve ser encarada, neste sentido, como uma exigência concorrencial e como um factor estratégico de desenvolvimento.

A estrutura deste capítulo representa, então, e de acordo com a evolução que se tem verificado na economia mundial, os principais vectores de análise da competitividade e a clarificação da escolha efectuada no âmbito deste trabalho, nomeadamente do estudo de PME e, desta forma, da análise microeconómica, para justificar (ou, melhor dizendo, para ajudar a apreender) a competitividade de âmbito regional ou nacional:

- por um lado, apresentam-se, de forma sintética, as novas imposições que a globalização e a evolução das noções de concorrência e competitividade têm colocado às empresas. Aqui se destaca a importância de se adoptar uma perspectiva de competitividade de empresas de acordo com a sua inserção na fileira produtiva e de se constituir uma postura adequada em relação às novas formas de relacionamento interempresarial, que integram um equilíbrio periclitante entre competição e cooperação, e às novas dimensões da competitividade (ponto 2.1);

²¹ Já Porter, quando estabeleceu o seu “diamante” para analisar a vantagem competitiva das nações, destacou a importância da interacção decorrente da cooperação entre empresas.

- tendo presentes estes factores, estabelecem-se os principais condicionantes e potenciadores da competitividade empresarial. Salienta-se, aqui, a interligação existente entre as noções de competitividade de empresas e de economias e, também, como o estudo e a tomada de decisões de actuação ao nível microeconómico são um forte instrumento de actuação ao nível macroeconómico e sectorial (ponto 2.1 e 2.2);
- por último, apresentam-se alguns critérios para a medição da competitividade, cuja inclusão se justifica pela necessária clarificação de conceitos metodológicos que importa destacar e manter presente, e que serão particularmente relevantes no ponto 4.2 deste trabalho (ponto 2.3).

2.1. AS NOVAS DIMENSÕES DA COMPETITIVIDADE

Uma economia que enfrenta desafios crescentes colocados por uma concorrência aberta à escala mundial não pode ser encarada como um mero somatório de múltiplos sectores e negócios parcelares, uma vez que só uma nova lógica global de promoção de competitividade envolvendo, necessariamente, os “nós” de valor acrescentado e poder concorrencial ao longo da cadeia de concepção, transformação e distribuição pode sustentar o crescimento, o emprego e a rendibilidade das empresas.

A competitividade das actividades económicas só poderá ser conseguida numa perspectiva integrada de fileira, articulando, por um lado, todas as actividades produtivas com a investigação, a concepção e fabricação de equipamentos e os serviços de suporte, e gerando novas formas de parcerias industriais e de cooperação e, por outro lado, harmonizando processos de concentração e especialização industrial.

A principal fonte de inovação e competitividade é, portanto, a capacidade das empresas para assimilar e aplicar conhecimento, quer teórico quer empírico, em áreas que vão desde a tecnologia até ao *marketing*, passando pela organização e gestão, de forma a aumentar o sucesso comercial dos bens e serviços que produzem (Selada, 1998).

Este novo modelo competitivo sustentável, perante um quadro de comércio liberalizado, obriga a algumas mudanças substanciais na estruturação empresarial, nomeadamente:

- o **reforço drástico da cooperação industrial entre empresas** e a melhoria substancial dos serviços logísticos utilizados, num quadro geral de novas iniciativas de informação e formação que permitam o desenvolvimento do espírito empresarial e valorizem o papel dos empreendedores;
- a **integração das lógicas de concepção, produção e distribuição** numa cadeia de valor completa, fugindo da mera fabricação de peças, para alcançar negócios bem inseridos nessa cadeia global, o que implica uma acentuada valorização das operações de internacionalização das empresas e das diferentes actividades;
- o **alargamento das relações económicas à sociedade envolvente**, a montante (universidades, centros tecnológicos), para intensificar o seu conteúdo científico e técnico, e a jusante (criadores, animadores), para intensificar a componente imaterial dos produtos incorporando valor acrescentado e diferenciando-os de simples mercadorias;
- o **desenvolvimento de novos mecanismos de financiamento à inovação e ao desenvolvimento empresarial** através, nomeadamente, de formas efectivas de capital de risco (de semente e desenvolvimento) e acesso facilitado ao mercado de capitais.

Ser competitivo num contexto de globalização envolve, assim, para além da capacidade de manter o mercado doméstico, a conquista, de forma sustentada, de mercados internacionais relevantes, seja pela via do comércio internacional e de operações de IDE, ou de formas intermédias de internacionalização, nomeadamente o estabelecimento de redes comerciais para além das fronteiras nacionais.

A necessidade de, simultaneamente, manter e conquistar mercados exige uma constante criação e difusão tecnológica, num processo que, como é consensualmente aceite pela teoria económica, favorece o crescimento económico, a competitividade e a performance comercial. A crescente dinâmica internacional da competição está a transformar as empresas em “organizações em constante aprendizagem”, como resultado, em parte, da constatação de que a sua produtividade é estimulada por três factores: uma competição



estimulante, a difusão de novas tecnologias e uma boa reserva de capital humano (Imbriani, 1999).

Após o fim da hegemonia das abordagens teóricas que colocavam a cooperação e a competição em campos opostos, tornou-se hoje evidente que ambas as abordagens precisam adoptar uma relação de complementaridade, devendo a cooperação constituir uma forma natural de competição e uma condição essencial de preservação e estímulo de um processo concorrencial não destrutivo (Hamdouch, 1998).

Tornam-se mais competitivas, neste cenário, as empresas capazes de estabelecer um equilíbrio adequado neste difícil *trade-off* entre competição e cooperação e, principalmente, aquelas que detectam, antecipadamente, a alteração verificada naqueles que sempre consideraram os seus vectores básicos de competitividade.

Mas esta alteração no “modelo” tipicamente delineado para a postura de uma empresa em relação ao seu relacionamento com os concorrentes, outrora de feroz concorrência, hoje em dia, de cooperação concorrente, tem sido acompanhada, também, de uma mudança ao nível dos próprios factores de competitividade. E, embora não lhe reconhecendo um tão claro carácter de ruptura, como o que se registou, quer em relação à alteração das formas de relacionamento empresarial, quer em relação aos factores de competitividade (que se apresenta de seguida), não se deve deixar de ter presente, ainda, uma perspectiva complementar de análise da competitividade, que relaciona a competitividade das empresas com a competitividade das economias em que estas se inserem.

A análise baseada no factor “competitividade” encontra as suas origens no estudo, por vezes, elementar e pouco articulado, dos mecanismos em jogo ao nível da empresa. No entanto, a correcta compreensão do fenómeno competitividade, para se efectuar de forma credível e estruturada, deverá incluir, na sua análise, o grau de complementaridade existente entre os factores empresa-indústria-país.

Apesar de se tornar, desta forma, muito mais complexo o estudo deste fenómeno, nomeadamente pelos diversos factores introduzidos na análise e pelas relações, por vezes, pouco lineares que entre eles se estabelecem, a verdade é que se tornou impossível ignorar

a interligação destas variáveis, quer no estudo da competitividade de empresas quer de países, até porque, num raciocínio mais intuitivo, facilmente se compreende o facto de a competitividade de uma economia estar fortemente correlacionada com a competitividade das empresas e indústrias que dela fazem parte integrante e, como tal, mais facilmente se torna competitiva uma economia cujas empresas sejam, elas próprias, fortemente competitivas.

O reconhecimento da importância da competitividade como factor de crescimento e desenvolvimento baseou-se, essencialmente, num demorado processo em que a cristalização da relevância dos principais vectores de competitividade se processou à custa de sucessivos contributos e actualizações *on-going* das teorias hegemónicas.

Desta forma, quando se enfatizam os principais factores que actualmente dominam o conceito de competitividade, podem salientar-se três categorias a saber:

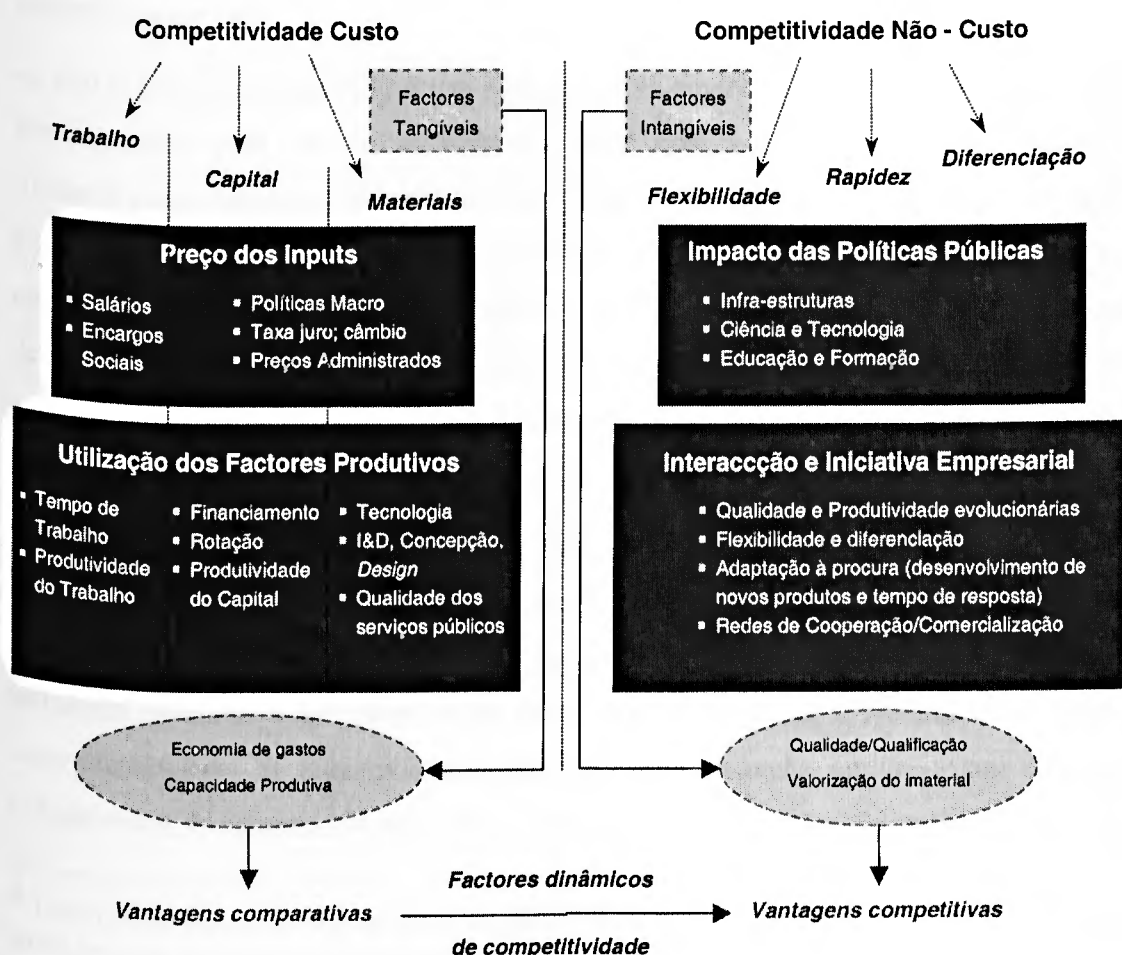
- ao nível microeconómico, **os factores não-custo de competitividade**, que ultrapassaram as abordagens centradas na competitividade custo;
- e, ainda ao nível microeconómico, a valorização crescente **dos factores imateriais de competitividade** que, embora em articulação com os tradicionais factores competitivos materiais, ganharam primazia sobre estes últimos;
- ao nível macroeconómico, **os factores dinâmicos de competitividade**, que superaram uma anterior noção de competitividade baseada em factores estáticos de competitividade e, desta forma, apostando na construção de vantagens competitivas, em detrimento da aposta em vantagens comparativas.

Ao nível microeconómico, o velho paradigma da competitividade do tipo “price-taker”, em que as empresas que não tinham capacidade de influenciar o preço dos seus outputs apenas podiam basear a sua competitividade na obtenção de vantagens no preço dos inputs (directas ou criadas pela paridade cambial) foi ultrapassada e substituída por uma posição do tipo “price-maker”, uma vez que, dada a impossibilidade de obter vantagens nos preços

dos inputs (sobretudo com a consolidação da UEM), a competitividade se baseia na capacidade de aumentar a produtividade, melhorar a organização e ganhar poder concorrencial (UNCTAD, 1998a).

A Figura 2 permite esquematizar as alterações registadas nos factores que determinavam a competitividade baseada nos custos e que, com a crescente exigência de uma elevada qualidade dos produtos, inovação sustentada, flexibilidade funcional e boas condições de trabalho, passaram a centrar-se em factores não-custo.

FIGURA 2 – FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE



Fonte: adaptado de Mateus et al (1995)

No passado, os grandes determinantes da competitividade baseavam-se numa competição através dos preços, traduzida na necessidade constante de redução de custos (a competitividade-custo, baseada em factores tangíveis), através do controlo das condições de utilização dos factores produtivos: trabalho, capital e recursos materiais. As abordagens mais recentes sobre competitividade referem a necessidade de investimento contínuo, especialmente na força de trabalho, que permitam o fomento de uma produtividade evolucionária²² e de partilha dos riscos associados, entre instituições públicas e privadas, uma vez que as PME não têm capacidade de, simultaneamente, desenvolver novas tecnologias individualmente, encontrar novos mercados, formar trabalhadores e realizar aumentos de capital.

As regras da nova competição ditam que apenas as empresas flexivelmente especializadas têm capacidade para competir no mercado global, com base na competitividade-não custo (factores essencialmente intangíveis: flexibilidade, rapidez e diferenciação, educação e formação, adaptação à procura), em princípios de *just-in-time*²³, organização do trabalho em equipa e infraestruturas cooperativas interempresas. Tornam-se, então, factores determinantes de competitividade, os aspectos intangíveis do sistema produtivo, em que se valoriza, para além da necessária interacção entre iniciativas empresariais, também, e em paralelo, o impacto das políticas públicas.

O próprio papel das políticas públicas, **ao nível macroeconómico**, sofreu alterações causadas por este novo modelo competitivo. Se, anteriormente, o seu impacto competitivo se reduzia, praticamente, à política macroeconómica e de controlo de preços, hoje a sua influência revela-se a um nível muito mais estratégico e que exige um maior grau de concordância com as iniciativas empresariais, nomeadamente porque a sua actuação é indispensável à garantia de um eficaz sistema de suporte das actividades económicas

²² Trabalhadores com capacidade de adaptação constante a novas condições de trabalho (novos equipamentos, novos produtos, novas estruturas organizacionais) - Jacquemin (2000).

²³ A proximidade entre empresas é um importante factor indutor de flexibilidade produtiva e competitividade e que permite, através da produção *just-in-time*, reduzir custos de armazenagem - Doeringer *et al* (1987), "Invisible Factors in Local Economic Development", in Tremblay (1998).

(Ciciotti, 1998), seja pela disponibilização de infraestruturas de suporte (vias de comunicações e telecomunicações, institutos de formação técnica e profissional de qualidade, concessão de subsídios à I&D, acesso facilitado ao crédito, serviços de apoio às empresas, etc.), pelo apoio ao fomento de relações interempresariais de cooperação (programas públicos de incentivos, vantagens fiscais, etc.) ou, até, pela possibilidade de criar novas áreas de negócio, até agora fechadas à iniciativa privada²⁴.

2.2. FACTORES CONDICIONANTES E POTENCIADORES DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Esta evolução da valorização de conceitos e factores tomados como factores de **competitividade**, referida no ponto anterior – a passagem da primazia dos factores estáticos de competitividade aos dinâmicos, dos determinantes custo aos determinantes não-custo, das dimensões materiais às dimensões imateriais – baseou-se, conforme supramencionado, na adaptação dos contributos teóricos às evidências empíricas e revelou que a criação/manutenção de uma economia ou empresa competitiva exige uma eficaz articulação destes factores.

De destacar é, assim, a relação que, necessariamente, se estabelece entre a competitividade de empresas e economias e, conseqüentemente, entre políticas microeconómicas e macroeconómicas. Melhor dizendo, para se analisar a competitividade de uma economia é preciso “descer” ao nível das empresas, pois, conforme salientado por Michael Porter, no célebre relatório sobre as vantagens competitivas de Portugal²⁵, **“são as empresas que**

²⁴ Por exemplo, a saúde e educação, áreas de intervenção e providência estatal, são, dado o seu carácter de não exclusão, de difícil rentabilização. Num regime de parceira público-privada podem beneficiar da criatividade e iniciativa do sector privado, se se estabelecer uma forma de cooperação mais ampla do que a actualmente praticada, que se resume, praticamente, à sub-contratação pontual. Se esta sub-contratação pontual se justifica por ser mais eficientemente realizada por entidades privadas, a sua extensão a outras actividades, num modelo mais abrangente de cooperação público-privada, trará benefícios associados ao envolvimento do sector privado em todos os domínios de um projecto específico (ICRP, 1998a).

²⁵ Monitor Company, sob a direcção de Michael Porter (1994), “Construir as vantagens competitivas de Portugal”, edição do Fórum para a Competitividade.

competem e não os países” e, perante isto, a obtenção de melhores performances competitivas, como seja, por exemplo, a produtividade, faz-se à custa de níveis crescentes de aptidões, recursos, conhecimentos e tecnologia.

Sendo a produtividade um dos mais importantes vectores da competitividade empresarial, o seu crescimento sustentado requer progressos contínuos, construídos ao longo de décadas e não em ciclos de negócios de período curto: as empresas devem empregar nos negócios do presente, métodos de concorrência cada vez mais sofisticados, em que já internalizaram diversas experiências passadas e, desta forma, deslocar-se progressivamente para segmentos industriais mais sofisticados e melhor posicionados na cadeia de valor. Desta forma, as empresas mais dinâmicas e inovadoras deixarão para trás os concorrentes mais fracos, incluindo aqueles que baseiam a sua competitividade em fortes economias de escala.

Deve salientar-se, no entanto, que a produtividade não depende tanto das indústrias em que um país compete, mas do modo como competem as empresas nessas indústrias. A elevada produtividade não se restringe a indústrias de alta tecnologia, podendo igualmente ser obtida em sectores tradicionais e em serviços.

Por exemplo, certas actividades da indústria do calçado em Portugal são tecnologicamente tão sofisticadas e tão intensivas em capital como muitas indústrias tipicamente consideradas de alta tecnologia, até porque poucas são as indústrias que, hoje em dia, não recorrem à tecnologia para conseguir elevados níveis de produtividade e criar oportunidades para altos níveis de rendibilidade.

Elevados níveis de produtividade são importantes, mesmo muito importantes, mas é preciso ter a noção concreta que um elevado nível de produtividade não basta, simplesmente, para que uma empresa seja competitiva. No exemplo citado sobre o calçado, a grande diferença do calçado português, quando comparado com o italiano, para referir um caso de reconhecido sucesso internacional, reside, não no desnível tecnológico existente mas sim nos factores associados à marca, ao design e, numa combinação de ambas, à imagem associada ao calçado *made in Italy*. Assim se explica que Portugal, produzindo calçado com, possivelmente, a mesma qualidade que o italiano, não consiga obter uma tão elevada

capacidade de penetração no mercado: falta, ao calçado português, a marca, a imagem e o prestígio do italiano.

Cada vez mais, o conceito de produtividade se associa a factores imateriais, como a marca, o design e qualidade. Veja-se, por exemplo, o caso da Itália e da Índia, que competem nos têxteis, mas com diferenças substanciais— na Itália, esta indústria suporta elevados níveis salariais e empresas como a Benetton são famosas pela sofisticação e inovação com que competem e acrescentam valor.

Outro conceito tradicional destronado pelo princípio da produtividade consiste na crença de que a economia nacional tem como objectivo a criação de empregos, exportações ou eficiência nos custos como um fim. O objectivo de um país deverá ser a criação e melhoria contínua de aptidões e tecnologias sofisticadas que, por sua vez, reforçarão a produtividade e consequentemente permitirão alcançar resultados desejáveis, como a criação de empregos atractivos. Para atingir este objectivo será necessário desenvolver capacidades especializadas em servir segmentos bem definidos, ainda que de reduzida dimensão.

Os países desenvolvem vantagens sustentáveis, não em indústria genericamente definidas por “têxteis” ou “químicos”, mas em segmentos específicos, como “carpetes de lã” ou “resina de poliestireno” e, principalmente, assumir a sua posição competitiva em áreas para as quais já desenvolveram bases para uma concorrência internacional bem sucedida.

De acordo com a posição de Michael Porter, nenhum país dispõe de competitividade em todos os sectores. Num mundo de crescente concorrência global, as economias são especializadas e, como tal, não existem boas ou más indústrias. O sucesso competitivo de cada país encontra-se concentrado em certas indústrias e grupos de indústrias inter-relacionadas — a que Porter chamou de clusters - e a comprová-lo está o facto de um número relativamente reduzidos desses clusters representar a larga maioria dos sucessos internacionais de uma nação.

Conforme Porter concluiu, na sua investigação sobre a competitividade, as empresas competitivas estão normalmente sedeadas em bases domésticas (home base) e operam frequentemente através de clusters geograficamente concentrados.

No sentido de sustentar a competitividade, as empresas nesses clusters têm de competir a nível global. Isto significa que, normalmente, optam por deslocalizar a sua produção e/ou externalizar partes do processo produtivo, para mercados que apresentem melhores preços ou empresas com melhores capacidades produtivas, por forma a obter custos de mão-de-obra inferiores, para funções menos exigentes em termos de conhecimentos, ou aceder a mercados melhor adaptados a determinadas funções específicas. Tal não invalida que as empresas disponham de uma clara base doméstica que constitua o centro da sua investigação, a massa crítica da sua produção sofisticada e o centro nevrálgico das suas decisões estratégicas. Nessa base doméstica estão localizados os seus conhecimentos e aptidões essenciais, onde inputs e informações provenientes de actividades globais são consolidadas e onde estão localizados os recursos humanos mais produtivos.

Actualmente, a competitividade nacional é conduzida pela capacidade para atrair e reter “bases domésticas” de empresas que se mostrem, elas próprias, competitivas. E assim, são as empresas, e não as nações, que competem, segundo estratégias mais ou menos próximas de duas estratégias-chave já conhecidas: custos baixos – capacidade para vender um produto ou serviço a preços comparáveis, mas realizando mais lucro por via da presença de custos mais baixos – ou diferenciação – capacidade para vender um produto ou serviço de melhor qualidade e para assim obter um lucro através do preço.

Neste contexto, a extensão do fenómeno de competitividade empresarial ao plano nacional, apesar da controvérsia que gerou, foi-se tornando, progressivamente, um conceito aceite como verdadeiro, até porque, segundo a OCDE²⁶, a competitividade é um conceito que se traduz na “capacidade de, quer empresas, sectores, regiões, nações ou regiões supranacionais, gerarem, de uma forma sustentada e enquanto expostas à competição internacional, rendimento de factores e níveis de emprego relativamente elevados”.

Perante isto, a importância da base doméstica defendida por Michael Porter, traduz uma ideia extremamente importante sobre a competitividade: **o elemento condutor da**

²⁶ Freire de Sousa (1999), citando OCDE (1995), “Competitiveness Policy: a new agenda”, Paris.

competitividade de um país/região é a sua capacidade para criar uma envolvente que estimule uma inovação contínua e um up-grading das indústrias aí situadas. Desta forma, a construção das vantagens competitivas de um país deixa de se basear, exclusivamente, em factores e decisões macroeconómicas, para abarcar o esforço combinado de empresas, agentes económicos e sociais e do Governo e, apesar de ser imprescindível a junção de esforços no sentido de organizar e aproveitar eficazmente os recursos e oportunidades existentes, cabe às empresas um papel primordial neste processo, investindo em medidas voltadas para o aumento da produtividade e para o suporte ao permanente processo de inovação e de expansão dos seus produtos e mercados e ao Governo, por seu lado, desenvolver um papel de enquadramento constitucional e regulamentar que se revele verdadeiramente encorajador da concorrência, da função empresarial e da tomada de iniciativa.

As ideias até aqui apresentadas permitem concluir pela existência de um ciclo virtuoso de competitividade, em que a competitividade das empresas fomenta a competitividade de um país e a competitividade deste país cria condições para que as suas empresas possam adquirir maiores níveis de competitividade.

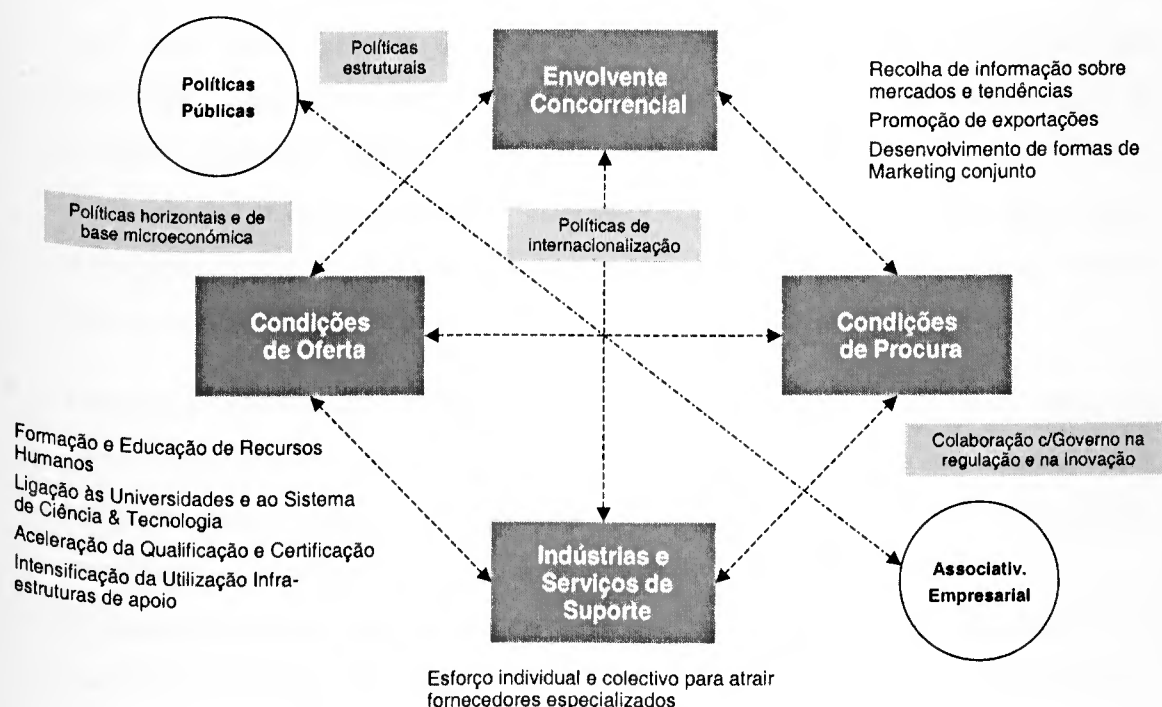
Nesta perspectiva, as quatro vertentes de análise que Porter identificou como principais factores de intervenção na competitividade de uma empresa (mas que também podem ser adaptadas a um sector de actividade ou a uma indústria) constituem, na sua forma agregada, o “ciclo virtuoso” que terá capacidade de, através da sua influência (positiva) no aumento da competitividade das empresas a que se refere, simultaneamente, constituir um sistema auto-sustentado de reforço das suas próprias condições iniciais (Figura 3). Facilmente se entende o facto de o aumento de competitividade de uma empresa, induzido pelas condições da sua envolvente, arrastar, no longo prazo, o aumento de competitividade de empresas pertencentes à mesma envolvente (sector de actividade, região) e, desta forma, potenciar a melhoria das próprias condições iniciais do ambiente envolvente.

Assim, a influência do ambiente envolvente na competitividade empresarial traduz-se em quatro factores essenciais, que se descrevem de seguida, bem como o processo recíproco, em que a competitividade microempresarial fomenta a competitividade macroempresarial:

- **Condições da oferta** – constituem o conjunto dos factores produtivos, materiais e imateriais que fazem parte integrante do processo produtivo de uma empresa e reflectem um importante condicionante da sua competitividade, nomeadamente pela sua capacidade de influenciar vectores como a produtividade e qualidade dos seus produtos.

A influência de empresas competitivas nas condições da oferta pode fazer-se sentir, por exemplo, ao nível da maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada, da maior disponibilidade de meios e recursos tecnológicos e da melhor eficácia das infraestruturas de suporte, cujo desenvolvimento não se pode processar antes de existir um nível mínimo de empresas com capacidade para absorver estes factores;

FIGURA 3 – VANTAGENS COMPETITIVAS



- **Condições de procura** – constituem o objectivo final de uma empresa, pela sua necessidade de colocar produtos no mercado e, desta forma, corresponder às

exigências dos clientes. Torna-se imprescindível conhecer bem as tendências de procura do mercado e ter capacidade de lhes dar resposta, para que as suas especificidades não se tornem um entrave à capacidade competitiva da empresa. A existência de empresas competitivas e com capacidade de satisfazer as preferências dos consumidores criam condições para que, cada vez mais, os consumidores incrementem as suas expectativas em relação aos produtos que lhes são disponibilizados e aos serviços que lhes são prestados. As empresas podem ser fortemente pressionadas no sentido de diversificar a sua produção, sendo a sua capacidade de resposta, muitas vezes, assente (numa lógica de cooperação ou de prestação de serviços numa perspectiva integrada) na eficácia das empresas que, anteriormente, eram encaradas como suas rivais;

- **Sectores relacionados e de suporte** - podem incluir, por um lado, as empresas situadas, a montante e a jusante, do seu posicionamento na fileira produtiva e, por outro lado, as instituições de suporte que sustentam o desenvolvimento da sua actividade, como por exemplo, os centros tecnológicos, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento de produtos.

À medida que melhora a competitividade de uma empresa, aumenta, simultaneamente, o conjunto de relações e de contactos que estabelece com as instituições de suporte, originando, desta forma, o seu desenvolvimento recíproco;

- **Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial** - presença de concorrentes, no mesmo segmento de actividade, ou em sectores que possam, indirectamente, vir a tornar-se concorrentes directos. A percepção destas condicionantes é diferenciada de acordo com as especificidades de cada sector de actividade ou indústria.

O desenvolvimento competitivo de uma empresa ou sector de actividade pode traduzir-se, conforme já referido, na necessidade de se estabelecerem relações de grande proximidade com empresas pertencentes ao mesmo segmento de mercado e, também, a segmentos situados a montante e a jusante da sua fileira produtiva.

Torna-se relevante, neste ponto, e uma vez que, conforme já foi demonstrado, a competitividade de uma economia assenta na competitividade das suas empresas, referir alguns dos factores que, segundo a OCDE (citada por McFetridge, 1995), **contribuem para o aumento da competitividade empresarial:**

- gestão bem sucedida dos fluxos de produção e dos stocks de inputs e componentes;
- organização eficaz da interacção estabelecida entre o planeamento de mercado, investigação e desenvolvimento (I&D), *design*, engenharia e produção industrial;
- capacidade de manter uma relação próxima e incorporar as necessidades da procura e a evolução dos mercados nas estratégias de produção e *design*;
- capacidade de investir no treino e formação dos empregados bem como de delegar e estabelecer diferentes graus de responsabilidade na produção;
- capacidade de realizar I&D interna, desenvolver acções de cooperação com universidades e organizar redes de cooperação com empresas situadas a montante (fornecedores) e a jusante (clientes distribuidores) da cadeia de valor;
- exploração de economias de escala e variedade, susceptíveis de ser obtidas pela divisão do trabalho entre unidades especializadas, cooperantes entre si;
- repartição dos riscos ligados às contingências de mercado por uma rede alargada de empresas (cooperação ao nível da I&D, tecnologia, compra de grandes quantidades de matérias-primas, etc.);
- capacidade de, a qualquer momento, alterar as fases especializadas do processo de fabrico em função dos imperativos de mercado (SPL).

Um estudo empírico, levado a cabo, em 1989, com empresários americanos e japoneses, mostrou que eles tinham percepções diferentes sobre qual seria a principal vantagem competitiva para a entrada no século XXI (CED, 1996) e, apesar de ambos os grupos darem

muita importância à qualidade dos produtos, segundo os japoneses, a vantagem competitiva²⁷ decisiva seria a capacidade de criar novos produtos e áreas de actividade. O tempo demonstrou, dado o sucesso inegável da economia japonesa, que eles tinham razão e, actualmente, um número crescente de empresários identifica a capacidade para inovar e criar novos produtos como essencial à sobrevivência das suas empresas e, ainda que seja claro que “[...] a competitividade engloba controlo de custos e qualidade de produtos, o que verdadeiramente assegura o crescimento de uma empresa é o desenvolvimento de uma linha exclusiva de produtos [...]” (CED, 1996).

Da mesma forma, a exportação é encarada como uma necessidade para o crescimento e o melhor teste à capacidade de um produto competir num mercado global. A decisão de exportar é adoptada em diferentes fases do ciclo de vida das empresas e de acordo com critérios específicos a cada caso, detectando-se no entanto, regularidades associadas ao processo de adaptação a uma nova realidade, a globalização (CED, 1996a).

Para sobreviver a este contexto agressivo, as empresas precisam demonstrar flexibilidade, abertura à mudança e grande capacidade de adaptação, qualidades que podem adquirir através de um processo contínuo de implementação de novas técnicas de gestão (CED, 1996b). Por outro lado, ainda que uma empresa tenha atingido a necessária flexibilidade para desenvolver novos produtos e a necessária capacidade de produção para adoptar uma estratégia de exportação, necessita, ainda, de comunicar efectivamente com os potenciais consumidores, através da adopção de normas e standards internacionais (CED, 1996c).

Paralelamente, deve destacar-se uma aposta clara no desenvolvimento de novos factores de atracção e conservação da localização das actividades económicas estruturantes, onde as infraestruturas tradicionais de apoio à circulação material das pessoas e bens cedem a posição determinante às novas infraestruturas de afirmação da experiência e saber, traduzidas na criação de externalidades positivas para as empresas.

²⁷ Note-se o reconhecimento da importância da aposta em vantagens de longo prazo (competitivas) e não de curto prazo (comparativas).

As empresas, por seu lado, devem revelar capacidade de implantar formas participadas de flexibilidade e excelência produtiva e organizacional, onde a qualificação dos recursos humanos se articula com o desenvolvimento tecnológico exigido pela melhoria contínua da capacidade competitiva.

Por fim, em jeito de síntese, interessa salientar a posição das orientações comunitárias em relação a esta temática, nomeadamente sobre quais os principais vectores considerados como cruciais para a competitividade empresarial.

A Comissão Europeia publicou recentemente um conjunto de indicadores de competitividade empresarial para o conjunto dos 15 países pertencentes à UE, com o objectivo de fornecer um quadro comum de análise que servisse de suporte à tomada de decisões coordenadas de política empresarial. Neste relatório²⁸, fornecia-se informação acerca da performance empresarial de cada um dos Estados membros nas seguintes áreas específicas: acesso ao financiamento, ambiente administrativo e regulador, funcionamento dos mercados, inovação, empreendedorismo, capital humano e acesso a tecnologias de informação e comunicação. Para cada uma destas áreas foram escolhidos três indicadores e relativizada a posição de cada um dos países em relação à média da União Europeia²⁹, sendo a posição portuguesa a que se resume no Gráfico 11:

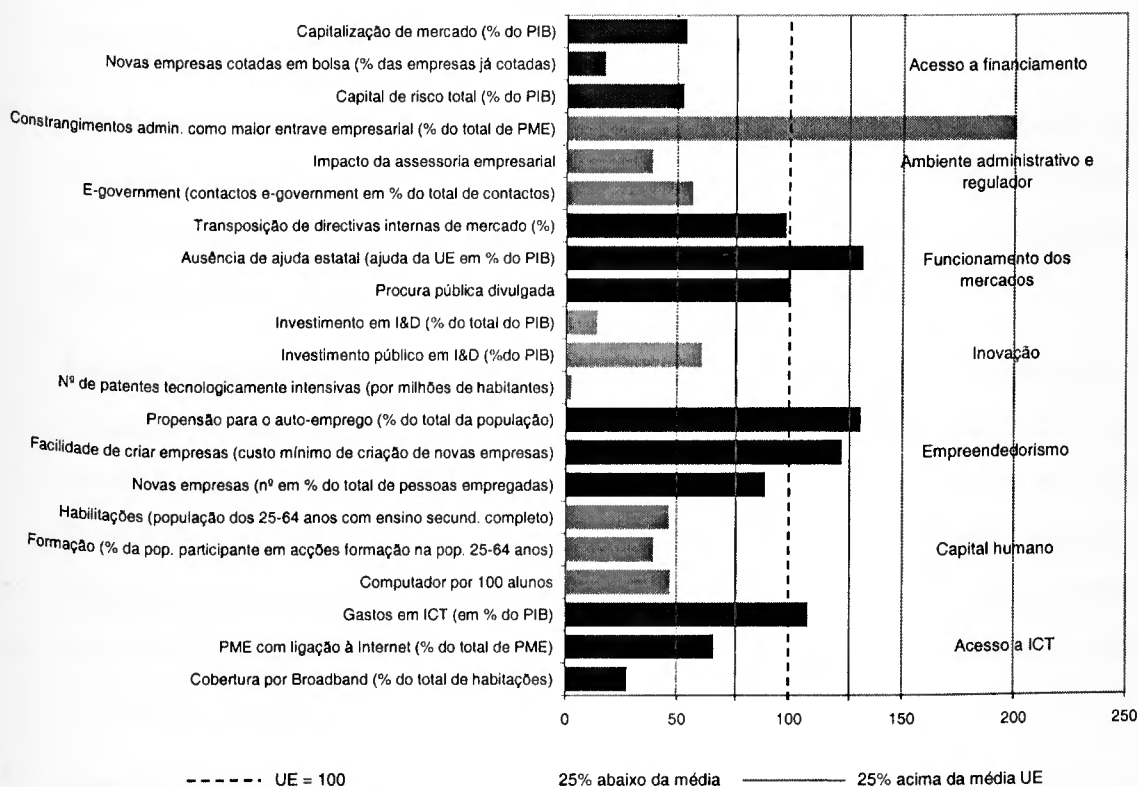
- **Acesso a financiamento** - é um factor crucial para empresas novas, com necessidade de crescimento e que pretendem investir em novas tecnologias ou em capital humano como forma de sustentação da sua competitividade. Revela-se, em Portugal, uma das áreas em que as divergências (negativas) em relação à média europeia são mais

²⁸ European Commission (2002).

²⁹ Os indicadores foram escolhidos em função da sua importância e da disponibilidade de dados. Note-se que foi estabelecida uma margem arbitrária de 25% acima e abaixo da média da UE para cada indicador, que traduz uma grande proximidade com a média europeia e, como tal, uma relativa facilidade de convergência. Os indicadores que apresentam valores bastantes superiores ou inferiores a 25% deste valor, traduzem uma posição competitiva que se revela, nesta área, respectivamente, bastante forte ou bastante fraca.

relevantes, pela dificuldade que representa o acesso a um qualquer modelo de financiamento que não seja o autofinanciamento ou o endividamento;

GRÁFICO 11 – INDICADORES DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL (PORTUGAL – 2001, UE = 100)



Nota: Os indicadores constrangimentos administrativos, ausência de ajuda estatal e facilidade de criar empresas são “negativos”, no sentido em que quanto mais elevado o seu valor pior a posição do país em relação à média europeia.

Fonte: European Commission, 2002

Ambiente administrativo e regulador – em Portugal, apesar de os constrangimentos representarem um entrave significativo à competitividade das PME, pelo menos, quando comparados com a média da UE, os restantes factores indicadores alternativos apresentados traduzem uma fraca propensão dos empresários portugueses para compensar esta lacuna, seja pelo fraco nível de recurso a técnicos e consultores externos, seja, por outro lado, pela sub-utilização das facilidades introduzidas pelas TIC na concretização de formalidades legais e na consulta de informação;

- **Funcionamento dos mercados** – paralelamente ao empreendedorismo, esta é a área em que Portugal parece revelar um maior grau de convergência com a média europeia. A transposição de directivas europeia para leis nacionais acompanha, em Portugal, a média Europeia, ao passo que as ajudas europeias representam um peso no PIB que ultrapassa em mais de 25% a média dos restantes países europeus;
- **Inovação** – representa a área em que Portugal revela maiores desvios em relação à média dos Estados membros. O investimento em I&D (privado e público) representa uma muito pequena parcela do PIB e, como tal, o registo de patentes é praticamente nulo, quando comparado com a média da União Europeia;
- **Empreendedorismo** – representa uma das áreas em que Portugal tem capacidade de se equipar à média europeia. A propensão para criação do próprio emprego revela-se bastante elevada, principalmente no caso das mulheres (que representam cerca de 41% do total da auto-criação de emprego), apesar de a propensão para a criação de novas empresas parecer ligeiramente mais baixa que no conjunto da UE, que fica a dever-se à também ligeira maior dificuldade que os nossos empresários sentem (tempo e custo) na sua concretização;
- **Capital humano** – Portugal apresenta uma estrutura de recursos que se revela bastante menos qualificada que a média europeia, uma vez que o seu nível de habilitações é mais baixo e que a frequência de acções de formação é, também, baixa e, por outro lado, a aposta na melhoria desta situação também não tem revelado uma grande capacidade de convergência em relação à média europeia, quando analisada através do número de computadores disponíveis por cada 100 alunos (que, em Portugal, é inferior a 10 computadores por 100 alunos);
- **Acesso a TIC** – Portugal tem revelado algumas melhorias e, apesar de os investimentos nesta área representarem um peso no total do PIB que se revela superior à média europeia, a concretização deste investimento ainda se revela abaixo das expectativas, uma vez que o número de PME e habitações com ligação à Internet é bastante fraco.

As sete áreas referidas por este relatório são, sem dúvida, cruciais para o dinamismo empresarial e para o seu crescimento sustentado, e reflectem, acima de tudo, o conjunto de vectores considerados essenciais, pela Comissão Europeia, como forma de promover a competitividade empresarial, exactamente porque são, também, estes os factores em que se registam maiores divergências entre os países membros da UE e, como tal, sobre os quais é preciso actuar.

2.3. CRITÉRIOS PARA A MEDIÇÃO DA COMPETITIVIDADE

A capacidade de uma empresa se mostrar competitiva (porque é de uma capacidade que se trata a competitividade) assenta em três **vectores essenciais de suporte**, que se prendem com a qualidade³⁰ dos seus produtos, com a sua aptidão para associar a sua actividade à prestação de um serviço que deve ser cada vez mais completo e com o seu nível de produtividade³¹. A produtividade, ainda que não possa ser dissociada dos restantes elementos referidos, é um factor dinâmico essencial a uma empresa que queira tornar-se mais competitiva, dado que o seu aumento depende, não apenas de factores técnicos e tecnológicos (equipamentos tecnologicamente evoluídos) mas, também, da própria organização da empresa (descentralização de tarefas, responsabilização dos trabalhadores, ambiente e condições de trabalho) e do grau de motivação dos seus trabalhadores (salários compatíveis com as funções, satisfação pessoal e profissional).

Uma empresa é mais ou menos competitiva enquanto realidade de conjunto (recursos, organização, informação, gestão, outputs) inserida numa envolvente, também ela, mais ou menos competitiva (infraestruturas, redes de informação, ambiente regional, funcionamento

³⁰ Um produto/serviço de qualidade compreende o conjunto de características e particularidades capazes de, no seu todo, garantir a satisfação das necessidades implícitas e apercebidas pelos seus consumidores.

³¹ A aptidão para reduzir custos, aumentar a qualidade e reduzir o tempo empregue na produção de determinado bem ou serviço.

da justiça, qualidade da administração pública, sistemas de saúde, sistemas de educação e formação e sistemas científicos e tecnológicos, por exemplo)³².

A competitividade remete, assim, para uma lógica inter-relacionada, que não pode ser encarada como permanentemente adquirida³³:

- a competitividade é uma **noção relativa, comparativa e dinâmica**, resultante de inter-relações estabelecidas entre diferentes economias, sociedades e modelos culturais, tendo presente o quadro competitivo onde cada empresa se insere (já não é uma noção estática, comparada no quadro sectorial e nacional de cada empresa);
- para se manterem competitivas numa economia que muda rapidamente e onde a criação de valor é fundamental, as organizações não podem manter-se numa lógica de eficiência estática, mas terão que ter, como objectivos essenciais, a **simplificação das estruturas e a flexibilidade**, procurando encurtar os prazos de resposta ao mercado e diminuir a rigidez dos processos produtivos (Melo, 2001a);
- a competitividade só pode ser referida, seja na sua construção, seja na sua avaliação, a um **período mais ou menos longo** (é um fenómeno mais estrutural do que conjuntural, quer no plano da sua promoção, quer no plano dos resultados obtidos);
- a competitividade constitui uma **variável pluridimensional**: não é uma realidade estritamente económica, nem se refere exclusivamente ao mundo empresarial ("tudo somado" são competitivas as empresas, economias e sociedades que aprendem mais depressa e desenvolvem com maior qualidade a capacidade de utilização do saber), configurando-se, antes, como uma realidade sistémica resultante de processos económicos, sociais e políticos complexos.

³² Augusto Mateus, "Globalização, cooperação e empreendedorismo: a relevância da competitividade de base regional", em Conferência Internacional "*Cooperação Empresarial e Competitividade Territorial*" - Ponte de Lima, Setembro 2000 - apresentação pública da experiência piloto CompeteMinho (capítulo 5.3.2).

³³ Adaptado de Mateus *et al* (1995).

A competitividade é, por tudo isto, uma realidade de carácter multidimensional, pelo que os seus múltiplos indicadores de medida reflectem uma base territorial (país, região), uma abrangência económica (indústria, empresa e produto) e **três dimensões de utilização: enquanto potencial, enquanto resultado e como processo** (Guerra, 1998).

Falar de competitividade enquanto **resultado** significa utilizar indicadores que, em si mesmos (lucro, quota de mercado, saldo da balança comercial, etc.), ignoram o grau de sustentabilidade da própria competitividade, uma vez que dificilmente permitem incluir na sua medição os aspectos responsáveis pelo seu incremento (qualidade, produtividade, rapidez e prazos de resposta, satisfação de gostos e exigências de clientes) e não captam a regeneração e manutenção da competitividade **potencial**. De facto, a competitividade enquanto resultado corresponde à tradução quantitativa do resultado final do processo produtivo, embora a sua análise deva ser encarada com as devidas reservas, uma vez que a sua utilização como indicador da competitividade de uma empresa ignora um aspecto essencial da sua própria competitividade: a necessidade de ultrapassar os resultados obtidos e atingir os objectivos que, dadas as características produtivas e técnicas da empresa (e dos concorrentes), podem (e devem) ser potencialmente obtidos.

Por outro lado, falar de competitividade potencial significa utilizar indicadores (preço de inputs, em particular os salários, custos unitários de produção, etc.) que nada dizem sobre a competitividade enquanto resultado, dadas as constantes alterações tecnológicas, produtivas e sociais, responsáveis pela mutação repentina das habituais relações de produção. A sua utilização como indicador de competitividade também está sujeita a restrições, uma vez que os objectivos definidos com base em relações produtivas teóricas não incluem aspectos qualitativos (organizacionais, motivacionais), largamente responsáveis pela competitividade empresarial.

É necessário, então, analisar estes dois indicadores conjuntamente, estabelecendo uma ligação estreita entre a competitividade enquanto resultado e a competitividade potencial.

Finalmente, as medidas qualitativas de gestão da competitividade ou do **processo** competitivo, que pretendem colmatar algumas deficiências identificadas na sua medição, enquanto resultado e potencial, visam a melhoria da performance da empresa (relação com

o SC&T e com associações empresariais) ou o aumento do seu potencial competitivo (infraestruturas, qualificação do capital humano), embora ignorem a comparação do fenómeno do ponto de vista nacional, industrial ou empresarial³⁴.

Ainda assim, mesmo quando o objectivo é a promoção da competitividade de uma empresa, a dimensão territorial da competitividade não pode, também, ser esquecida, enquanto factor competitivo potenciador de desenvolvimento económico e de criação de riqueza (o caso dos distritos industriais e dos clusters). A promoção sustentada da competitividade pode ser fortemente impulsionada por estratégias regionais autónomas e específicas (cuja medição se pode efectuar como vector da competitividade enquanto processo), principalmente nas actividades centradas em bens de consumo de maior valor acrescentado ou em equipamentos e serviços especializados ou, de um modo mais geral, em actividades de crescimento estratégico por diferenciação.

³⁴ Uma boa apreensão do fenómeno pressupõe que ele seja analisado, de forma integrada, em todos estes ângulos e que não se esqueçam as inter-relações que entre eles se estabelecem.

3. A COOPERAÇÃO COMO FORMA DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL – DA COMPETIÇÃO À COOPERAÇÃO COMPETITIVA

A cooperação interempresarial é um fenómeno económico que só recentemente foi levado em consideração pelas teorias económicas e de gestão. A emergência do capitalismo cooperativo³⁵, constituído por pequenas unidades produtivas interdependentes no seio de empresas mais ou menos complexas, foi o resultado final de um processo de investigação que se iniciou pelo estudo de pequenas unidades produtivas relativamente interdependentes e passou, também, pelo estudo do capitalismo em empresas multi-dimensionais (Voisin, 2000), pois, conforme Boyer (1999) salienta, “[...] a globalização não implica a convergência para um capitalismo puro de mercado [...]”.

Esta evolução da organização eficaz da produção, parcialmente explicada pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos e das tecnologias, condiciona a sobrevivência das empresas à sua capacidade de adaptação rápida às modificações frequentes das condições da procura e da concorrência. Como tal, uma das “grandes forças dos *clusters* reside na tendência que registam para adoptarem sistemas de produção flexíveis, o que lhes dá vantagem de resposta à recente evolução dos mercados e tecnologias”³⁶.

Estas são algumas das características salientadas nas inúmeras definições de cooperação empresarial avançadas pelos investigadores do tema e, apesar das diferenças encontradas, o levantamento dos aspectos comuns e das disparidades existentes entre elas fornece o

³⁵ Caetano (1999) refere, como um dos vectores da globalização, “[...] a emergência de novas formas de capitalismo, menos hierárquicas, mais alicerçadas no desenvolvimento de parcerias, alianças e de modalidades diversas de cooperação entre empresas - daí a designação de capitalismo cooperativo - combinando-se fenómenos de alargamento das cadeias de valor a nível industrial com movimentos de externalização de vários elos das cadeias de valor a nível empresarial e, simultaneamente, com o aparecimento de um novo tipo de empresas multinacionais [...]”.

³⁶ Sessão de abertura do “World Congress on Local Clusters”, Paris (Janeiro 2001). Os *clusters* italianos são o exemplo mais citado de casos bem sucedidos de competitividade empresarial baseada na cooperação.

enquadramento teórico adequado ao estabelecimento de uma definição de cooperação, tal como se apresenta no ponto 3.1.1 deste trabalho.

Neste sentido, a estrutura apresentada neste capítulo permite:

- Obter uma definição do conceito de cooperação empresarial e um levantamento das abordagens, de carácter marcadamente teórico e/ou com a introdução de aspectos empíricos que, no passado e mais recentemente, têm contribuído para o estudo do tema. Salientam-se, ainda, alguns elementos que permitem definir um acordo de cooperação (ponto 3.1);
- Obter uma sistematização dos principais objectivos potenciados pela cooperação e das vantagens que se podem obter neste contexto (ponto 3.2 e 3.3);
- Obter uma tipologia dos diversos acordos de cooperação que podem definir-se, de acordo com as variáveis de análise estabelecidas para a sua classificação (ponto 3.4).

3.1. DEFINIÇÃO DE COOPERAÇÃO

3.1.1. DEFINIÇÃO – TEÓRICA E EMPÍRICA – DE COOPERAÇÃO

Apesar das diversas interpretações apontadas pelos inúmeros autores que se debruçam sobre a teoria da cooperação, que variam consoante a tónica de análise esteja centrada na natureza dos parceiros, nos sectores económicos abrangidos, na sua vocação original, nas tradições organizacionais e jurídicas dos países envolvidos ou nas áreas geográficas abrangidas (Rullièrre e Torre, 1995), todas as definições apresentam, em comum, uma linha orientadora que permite definir um acto de cooperação: a acção conjunta, de duas ou mais entidades, com vista à concretização de um objectivo comum³⁷.

³⁷ Esta definição não engloba todos os acordos de cooperação, sendo possível clarificar alguns aspectos que estabelecem uma correcta distinção, através das acções realizadas entre empresas, entre acordos de: **planificação** - para um dado preço de equilíbrio, cada empresa actua de forma a maximizar o seu lucro; **coordenação** - combinação de acções em que cada empresa calcula o preço de equilíbrio através de uma previsão, segundo a qual todas as outras empresas praticam esse preço de equilíbrio; e **cooperação** -

É grande a dificuldade de se chegar a um consenso sobre a definição de cooperação, pois, como diz Caire (2000), se a cooperação se pode definir como o conjunto das relações que se estabelecem entre dois agentes com vista à realização voluntária de uma obra comum, ela é susceptível de respeitar a diferentes domínios (financeiro, investigação conjunta, co-produção) e, como tal, ser estudada sob diferentes perspectivas³⁸. Neste sentido, Simões (1997) define a cooperação, genericamente, como “[...] toda a relação de carácter mais ou menos duradouro, de natureza informal ou assente em contratos escritos, estabelecida entre duas ou mais empresas, envolvendo uma troca de utilidades que pode não se explicitar, necessariamente, em termos de produtos ou de elementos monetários [...]”.

Para Duarte (1998) a **cooperação consiste numa associação de forças que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objectivo comum, de carácter geral ou específico**. Desta forma, permite partilhar recursos e competências, reduzir riscos e facilitar a realização de projectos comuns, com o fim de atingir um objectivo pré-estabelecido, tornando-se uma opção estratégica particularmente atractiva quando existem grandes exigências ao nível da especialização e *know-how*.

A definição adoptada por Duarte (1998), por ser relativamente abrangente e completa, enquadra-se perfeitamente no objectivo deste estudo, que não pretende aprofundar exaustivamente uma determinada forma ou modelo de cooperação, antes fazer um levantamento dos factores que permitem explicar (ou não) a sua influência global (daí a não

combinação de acções em que o preço de mercado é acordado entre várias empresas, numa decisão de fixar conjuntamente o preço com o objectivo de maximizar o lucro comum partilhado.

³⁸ É, no entanto, necessária outra clarificação, estabelecendo a diferença entre cooperação e concentração (estratégias de reorganização estrutural). A *concentração* envolve a extinção, ou pelo menos a alienação de parte do património, de uma empresa a favor de outra, concretizando-se através de uma fusão ou incorporação e levando à criação de uma nova entidade empresarial, com novas combinações produtivas, comerciais, de gestão e de poderes. No caso da *cooperação* as empresas mantêm a sua independência jurídica, produtiva e de gestão, colaborando em certas funções, para atingir objectivos definidos. Deve ter-se presente a necessidade da existência de um objectivo comum e, ainda que as empresas visem atingi-lo por motivos, e através de contributos, diferenciados, devem concordar inequivocamente com o propósito do acordo (Doz, 1998).

adopção de estudo por uma forma concreta de cooperação) no aumento da competitividade das empresas que a eles aderem e, como tal, passível de extensão a outras empresas, com as devidas adaptações às especificidades de cada caso.

Numa abordagem empírica da cooperação, ela deve ser analisada como um modo relacional híbrido, uma vez que não é nem de tipo hierárquico, pois os parceiros mantêm a sua independência jurídica, nem de natureza mercantil, dado que as relações são estabelecidas entre os parceiros, mas construída sobre um princípio de decisão e de adesão mistos. A cooperação analisa-se, então, como um dispositivo intencional de aproximação entre as empresas, juridicamente independentes³⁹, partilhando recursos financeiros, humanos e de *know-how*, na tarefa de realizar conjuntamente actividades criadoras de valor, tais como a I&D, a produção ou a comercialização e é, em princípio, determinada no tempo, podendo terminar, seja com a concretização do objectivo, seja com a sua interrupção ou eventualmente prosseguir com outro tipo de cooperação.

Todas as explicações de cooperação empresarial a compreendem como uma estrutura institucionalizada de relações entre empresas com vista ao contorno e limitação das atribuições do mercado. Deve, então, entender-se a cooperação, não como uma visão tradicionalista de substituição ao mercado, mas como um reequilíbrio do pólo empresa na compreensão dos mecanismos de emergência destes acordos.

Neste sentido, a definição de cooperação, entendida como conceito estratégico, já não pode, de acordo com Nalebuff (1996), ser concebida isoladamente. Segundo ele, cooperar é criar valor e dividi-lo, simultaneamente. Metaforicamente, utiliza o conceito de *coopetition* que, na sua opinião, representa muito melhor a realidade actual do que a existência de conceitos isolados de cooperação e competição, sucedendo-se no tempo. Para este autor, já não é possível travar uma guerra (competir) e depois restabelecer a paz (cooperar); é preciso

³⁹ Note-se que Ricotta e Mariotti (1986), ao definirem o conceito de cooperação entre empresas através da classificação das suas manifestações, não garantem a sua independência jurídica, porque o acordo oficial de cooperação é estabelecido entre empresas, "com o objectivo de instaurar um certo grau de colaboração entre elas e que compreende uma tomada de participação no capital ou a criação de novas sociedades".

cooperar e competir ao mesmo tempo, cooperando sem adoptar um comportamento de “santo” e competindo sem “aniquilar” os concorrentes. A “cooperação é, então, uma das vertentes da competição”, embora seja necessário reconhecer que, apesar das suas vantagens, “a cooperação tem limites” (Doz, Hamel e Prahalad, 1989).

3.1.2. DETERMINANTES DA COOPERAÇÃO – ABORDAGENS TEÓRICAS

O fenómeno dos acordos entre empresas não é recente⁴⁰, mas o significativo avanço que conheceu a partir dos anos 80 transformou-o numa parcela importante do conjunto de inovações organizacionais que conduzem as empresas a adoptar estruturas transversais, e que, segundo muitos autores, lhe valeu o título de “segunda revolução organizacional”.

Objectivo estratégico para as empresas, estes acordos rapidamente se tornaram um objectivo teórico para os investigadores. A pluralidade de trabalhos neste domínio pode levar a pensar que o enquadramento teórico do fenómeno cooperativo tem vindo a ser progressivamente facilitado. No entanto, mais do que clarificar a interpretação do acordo de cooperação, as diversas abordagens desenvolvidas têm contribuído para a explicação parcial de diferentes vertentes, progressivamente identificadas, deste processo, cujo contributo se torna mais proveitoso se analisado de forma complementar.

A análise da cooperação comporta, então, quatro dimensões complementares (Quadro 3): **abordagem pelos custos de transacção**, que inclui a teoria dos custos de transacção (Coase, 1937; Williamson, 1985) e a teoria dos contratos incompletos (Grossman e Hart, 1986); **abordagem estratégica**, que abrange a teoria estratégica (Vickers, 1985; Conner, 1991; Dyer, 1997; Hamel e Prahalad, 1994; Bartlett e Ghoshal, 1994; Defalvard, 2000); **abordagem pelas competências**, onde se inclui a teoria dos recursos (Wernerfelt, 1984) e a teoria das competências (Teece, 1994); e **abordagem evolucionista** (Lundvall, 1985;

⁴⁰ O trabalho de Marshall (1920) sobre os distritos industriais italianos confirma esta afirmação. Foi posteriormente desenvolvido por autores como Bagnasco (1977), Brusco (1982) ou Becattini (1987). Mais recentemente, autores como Cawthorne, Nadvi, Rabellotti e Schmitz estenderam o debate aos países em vias de desenvolvimento.



Niosi, 1995; Gaffard, 2000; Llerena *et al*, 2000; Edouard, 2000; Cabon-Dhersin, 2000; Plunket, 2000).

1. Abordagem da cooperação pelos custos de transacção

A primeira fase da análise económica consistia em conceber o acordo de cooperação empresarial como um contrato. O grande contributo desta teoria (cujo quadro de referência recua à teoria da agência, formulada por Coase⁴¹), centrada nos **custos de transacção** desencadeados pela cooperação, é a introdução da noção que o recurso ao mercado pode tornar-se dispendioso e que as decisões económicas não podem ser tomadas apenas com base nos custos de produção⁴².

A teoria dos custos de transacção foi posteriormente enriquecida por Williamson (1985), que considerou a cooperação como uma forma híbrida posicionada entre o mercado e a hierarquia.

Nesta abordagem, Williamson salientou a existência de outros factores que aumentam os custos de transacção (gestão assimétrica de informação entre parceiros), tornando mais dispendiosa a decisão de cooperar e criando um *trade-off* entre a decisão de recurso ao mercado vs hierarquia. Os custos de transacção tornam-se mais elevados no caso da existência de activos cujo valor tenha sentido apenas no contexto do acordo de cooperação, porque exigem que tomem iniciativas para limitar o risco de oportunismo por parte dos parceiros, nomeadamente a adopção de modalidades de organização e coordenação dos seus contratos que limitem os custos de transacção⁴³ desencadeados pelo oportunismo potencial dos seus parceiros.

⁴¹ Coase (1937) defendia que a “firma” era criada e se desenvolvia pela substituição do mercado em áreas onde este não era eficiente (citado em Dussauge, 1999). Com as firmas, a produção interna, coordenada pelo empresário, substitui as transacções de mercado baseadas nos preços.

⁴² Existem outros custos, associados, por exemplo, à procura de um fornecedor ou de um cliente, à negociação e definição de um contrato e à sua monitorização e controle, ou seja, custos de transacção.

⁴³ Os custos de transacção considerados por Williamson (1985) incluem os usados na investigação, negociação e aquisição de informação para a concretização da transacção e os associados ao controlo das cláusulas do contrato.

QUADRO 3 – ACORDOS DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS: UMA MULTIPLICIDADE DE ABORDAGENS

Motivo para Cooperar	Teorias/Autores	Contributo	
		Objecto	Limites
Abordagem pelos custos de transacção	Coase, 1937	Cooperação: forma de minimizar custos de transacções de mercado	
	Teoria dos custos de Transacção Williamson, 1985	Minimização de custos de transacção e de articulação de parceiros	Ignora as características da tecnologia e do conhecimento
	Teoria dos contratos incompletos Grossman e Hart, 1986	Definição dos direitos de propriedade do investimento realizado dentro do contrato	Limita-se a definir contratos óptimos e primeiro e segundo lugar
Abordagem estratégica	Teoria Estratégica Vickers, 1985	Melhoria da quota de mercado em relação aos concorrentes	Limita-se à dimensão estratégica da cooperação inter-empresas
	Conner, 1991	Chama a atenção para o oportunismo dinâmico: aumenta em função do aumento de activos específicos ao acordo de cooperação, do aumento da assimetria da informação e limitação do nº de parceiros	
	Dyer, 1997	Salienta que os contratos não são a única garantia contra o oportunismo; podem ser complementados pela confiança e reputação dos parceiros	
	Hamel e Prahalad, 1994	Necessidade de dirigir os destinos da empresa em vez de simplesmente reagir às mudanças ambientais	
	Bartlett e Ghoshal, 1994	Cooperação é motivada por decisões estratégicas que permitem aumentos de competitividade	
	Defalvard, 2000	Vertente estratégica da teoria dos jogos e colmatação do seu carácter de planificação	Abordagem reduccionista de cooperação, sem aderência efectiva à realidade
Abordagem pelas competências	Teoria dos Recursos Wernerfelt, 1984	Combinação de activos e de actividades para fora das fronteiras da empresa	Não considera a aquisição de competências durante o acordo
	Demsetz, 1988	Combinação de diversos saberes que possibilitam a obtenção de conhecimentos mais alargados	
	Teoria Competências Teece e Pisano, 1994	Combinação de competências internas e externas à empresa	Oferecem uma abordagem estática da empresa como um conjunto de competências dadas
	Doz, 1989	Introduz vertente estratégica à teoria das competências	
Abordagem evolucionista	Teoria Evolucionista Lundvall, 1985	Papel da aprendizagem interactiva para a criação de valor e de confiança	Ignora os riscos de oportunismo e de dimensão estratégica da cooperação
	Niosi, 1995	Interacção entre activos fixos de uma empresa e competências específicas de outra empresa	Ignora os investimentos avultados na criação de saber e acumulação de dados
	Gaffard, 2000	A cooperação é o modo de organização dinâmica capaz de fazer face aos custos de transacção associados à inovação tecnológica	
	Llerena et al, 2000	Necessidade de oope regras que confirmem estabilidade aos acordos	
	Edouard, 2000	Análise das condições internas que dão estabilidade aos acordos	
	Cabon-Dhersin, 2000	Análise da estabilidade do acordo no quadro da T. Jogos Dinâmicos	
	Plunket, 2000	Factores externos dinâmicos, em constante mutação, favoráveis ao estabelecimento de acordos de cooperação	

Fonte: Elaborado pelo autor, com contributos de Bartlett e Ghoshal (1994), Dussauge (1999), Hamel e Prahalad (1994); Teece e Pisano (1994); Voisin (2000) e Wernerfelt (1984).

Quando os custos de transacção são muito elevados, a teoria económica definiu que o ponto máximo a que a empresa pode levar o estabelecimento de acordos de cooperação é aquele que minimiza a soma dos custos de produção e transacção (ou organização) pois, como estes variam em direcções opostas, a diminuição dos custos de transacção pode ser compensada com um aumento nos custos de produção. O grande dilema reside na possibilidade de aproveitar a internalização de tarefas para reduzir custos de transacção, sabendo, no entanto, que diminuirão as hipóteses de aproveitar economias de escala.

A teoria dos custos de transacção assenta em hipóteses semelhantes às da **teoria dos contratos incompletos** (Grossman e Hart, 1986). No entanto, a teoria dos contratos incompletos considera que a decisão de cooperar é constantemente reavaliada, face às contingências não antecipadas aquando do estabelecimento do contrato, pelo que a detenção de direitos de propriedade se torna particularmente relevante quando, perante qualquer imprevisto, é ao seu detentor a quem cabe a decisão a tomar. A cooperação revela-se, então, um acordo instável, submetido a constantes mudanças económicas e renegociações, sendo a imprevisibilidade do desenrolar de um acordo de cooperação o motivo que justificou o desenvolvimento de uma teoria dos contratos incompletos.

Assim, tanto a teoria dos contratos incompletos quanto a teoria dos custos de transacção oferecem uma explicação para o facto de as empresas escolherem, preferentemente, estruturas de cooperação relativamente formais (hierárquicas ou híbridas), uma vez que, por um lado, o oportunismo dos parceiros pode privá-los do usufruto do seu investimento e, por outro lado, lhes permite estabelecer um equilíbrio desejável entre o custo inerente a uma total transacção no mercado e uma total internalização de processos e tarefas.

2. Abordagem estratégica da cooperação

Quando nem a internalização de tarefas nem o recurso ao mercado, através da contratualização, permitem minimizar a soma dos custos de produção e transacção, as alianças constituem uma alternativa viável. Enquanto as teorias dos custos de transacção e dos contratos incompletos adoptam uma lógica de minimização de custos para justificar o estabelecimento de acordos de cooperação, a **teoria estratégica** introduz uma vertente táctica (e aderente à realidade) às teorias dos custos de transacção, que se prende com a

obtenção de vantagens competitivas, nomeadamente através utilização da cooperação como forma de obtenção de maiores quotas de mercado (Vikers, 1985).

Conner⁴⁴ salienta a importância da adopção de uma postura estratégica que antevêja hipóteses de oportunismo, nomeadamente à medida que as alianças se tornam mais alargadas e com um maior grau de irreversibilidade, e que levou Dyer⁴⁵ a conceber uma abordagem baseada na credibilidade dos agentes envolvidos como forma de complementar a capacidade dos contratos limitarem os efeitos nefastos do oportunismo dinâmico (a escolha do parceiro adequado a uma aliança baseia-se na sua credibilidade e reputação, e concretiza-se por sinais relevantes das suas intenções ou por compromissos de investimento em activos físicos, específicos ao acordo, que asseguram que os parceiros se tornam relativamente dependentes do acordo⁴⁶ e, como tal, menos oportunistas).

A própria decisão de cooperar é uma decisão estratégica que, segundo Hamel e Prahalad (1994), deve analisar-se numa perspectiva humanizada. Tendo presente a ideia de que as empresas não podem, simplesmente, adaptar-se às mutações ambientais⁴⁷, devendo, antes, antecipar essas mesmas mudanças, através de uma adequada análise e planeamento estratégicos, os autores salientam, no entanto, as dificuldades encontradas pelos empresários na conciliação das decisões operacionais e estratégicas (a pressão do dia-a-dia e a urgência das decisões operacionais tomam grande parte do seu tempo e energia, diminuindo a sua concentração nos aspectos relacionados com o planeamento estratégico).

Bartlett e Ghoshal (1994) defendem a ideia de que, hoje, a cooperação se tornou uma necessidade estratégica muito mais premente do que era, por exemplo, de acordo com a ideia de cooperação defendida por Williamson (impedimento de comportamentos

⁴⁴ Citado em Dussauge (1998).

⁴⁵ Citado em Voisin (2000).

⁴⁶ Note-se que as teorias evolucionistas defendem a ideia de que a dependência de um dos parceiros em relação ao acordo (tornando-o mais durável no tempo) não garante o seu sucesso (Curran e Blackburn, 1994).

⁴⁷ Já na perspectiva de Dixit e Nalebuff (1991), cada acção é uma forma de reacção, pois, perante mudanças no ambiente, não é possível que tudo o resto se mantenha constante. A estratégia é, então, a capacidade de prever/adivinhar as acções e reacções dos concorrentes perante as decisões tomadas pela empresa.

oportunistas e *free riding*). Estes acordos realizam-se, hoje, mais frequentemente entre empresas de países industrializados, com principal incidência na criação e desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, e desenvolvem-se predominantemente em alturas de crise (da indústria ou sector) e de definição de novas formas de criar e sustentar vantagens competitivas. Como tal, a cooperação é motivada por factores como a mudança tecnológica, a competição global, a convergência industrial, o aproveitamento de economias de escala e redução de riscos e, consequentemente, uma necessidade estratégica mais importante do que anteriormente.

O quadro teórico subjacente à abordagem estratégica da cooperação retrocede à Teoria dos Jogos, desenvolvida em 1944 por Neumann e Morgenstern, e à necessidade de colmatar algumas fraquezas do Modelo de Equilíbrio de Nash⁴⁸ que, na sua definição elementar, se reduz, mais do que a uma coordenação das acções individuais, à sua planificação. Neste sentido, os desenvolvimentos deste modelo de equilíbrio tentaram justificá-lo com base em processos eductivos e em processos de aprendizagem⁴⁹ (Defalvard, 2000). No entanto, quer a explicação da cooperação seja feita através de processos eductivos quer de processos de aprendizagem, ela continua a não ter uma efectiva aderência à realidade, pois implica, em ambos os casos, a definição da estratégia de uma empresa com base na estratégia de outra(s) e, como tal, constituindo uma abordagem reduccionista da cooperação.

⁴⁸ Um equilíbrio de Nash define a solução para um jogo, em que a estratégia de cada jogador é a sua melhor resposta face às estratégias dos outros jogadores, que variam entre a cooperação e a não cooperação. A lacuna deste modelo reside no facto de cada jogador considerar como dados as estratégias dos outros, que lhe são fornecidas por um comissário de Nash que escolhe a solução cooperativa (solução ótima) e, desta forma, explicando a cooperação pela planificação.

⁴⁹ *Processos eductivos* correspondem a cálculos especulativos realizados pelas empresas para prever racionalmente a estratégia jogada pela outra e escolher a sua estratégia ótima. Este equilíbrio de Nash supõe que a estratégia adoptada por uma empresa, ao optar pela cooperação, não é uma atitude individual, mas dependente das decisões das rivais. A outra forma de fazer emergir a cooperação através do paradigma económico remete para *processos de aprendizagem*, através dos quais cada indivíduo modifica a sua estratégia em favor de estratégias mais rentáveis, com base na comparação da sua utilidade com a obtida pelas estratégias dos outros (Orléan, 1997). Assim se definem estratégias correspondentes a equilíbrios de Nash, que permitem estabelecer uma analogia com a abordagem da cooperação pelas competências.

Ora, a cooperação empresarial pressupõe que as empresas adoptem um comportamento menos individualista e capaz de atingir objectivos comuns, o que obriga a que se abandone o quadro teórico da teoria dos jogos, dada a impossibilidade real de se obter um equilíbrio de Nash, e se adopte uma análise pragmática da cooperação interempresas, baseada no comportamento observado dos seus actores, e consubstanciada na abordagem da cooperação pelas competências e na abordagem evolucionista.

3. Abordagem da cooperação pelas competências

A **abordagem da cooperação pelas competências (recursos)** encara a empresa como uma carteira de recursos, mais importantes do que a sua carteira de produtos e, nesta perspectiva, a cooperação como um meio de combinar competências e recursos complementares, permitindo-lhes a exploração de novas oportunidades de negócio (Dussauge, 1999).

A teoria dos recursos (Wernerfelt, 1984; Demsetz, 1988; Teece e Pisano, 1994) considera a empresa como um conjunto de recursos representados por activos tangíveis e intangíveis⁵⁰. Os recursos de uma empresa são específicos a essa mesma empresa na medida em que as suas capacidades dinâmicas são desenvolvidas por um processo de aprendizagem particular, obtido através das experiências e dificuldades enfrentadas.

Para além da possibilidade de acesso a um leque mais alargado de competências, uma outra motivação, menos inocente, para o estabelecimento de acordos de cooperação, pode basear-se na obtenção de *know-how* específico através dos parceiros (Doz, 1989). Esta vertente estratégica da teoria dos recursos concentra-se, não apenas no objectivo global da

⁵⁰ Os activos intangíveis são a base de conhecimentos da empresa e a sua propriedade industrial, e são constituídos pelo conjunto de saberes e capacidades dinâmicas da empresa, que lhe permitem fazer face às mudanças do ambiente, adaptando-se e reconfigurando as competências organizacionais internas.

cooperação, mas, principalmente, nos objectivos individuais de cada um dos parceiros e nos motivos que os levaram a estabelecer o acordo⁵¹.

Note-se, no entanto, que esta teoria, sendo, na sua essência, baseada no conhecimento, torna-se estática, uma vez que explica as estratégias de cooperação em função dos recursos existentes. Contudo, a compreensão dos acordos de cooperação entre empresas leva em conta a produção de novos recursos a partir da combinação dos recursos de cada um dos parceiros. Estes novos recursos, no entanto, não são passíveis de pré-avaliação, porque se desenvolvem ao longo do tempo ou através de um processo de aprendizagem e de adaptação que as abordagens evolucionistas contribuíram para especificar.

4. Abordagem evolucionista da cooperação

Numa abordagem estática dos acordos de cooperação, o primeiro factor explicativo para a sua constituição reside na obtenção de recursos estratégicos complementares (Hamel, 1994). No entanto, quando inquiridas sobre qual o recurso específico responsável pelo seu sucesso, as empresas mostram-se incapazes de o identificar e apontam como motivo para esse sucesso a capacidade competitiva (genérica) do conjunto dos seus recursos. Por outro lado, ainda que fossem capazes de o fazer, o que é, hoje, um recurso competitivo, pode não o ser amanhã. Desta forma, enquanto a abordagem pelos custos de transacção considera as alianças como contratos temporários, a **abordagem evolucionista** coloca a tónica da cooperação na capacidade de aprendizagem de empresas independentes, encontrando-se as rotinas e capacidades específicas de cada empresa no centro deste contexto dinâmico (Lundvall, 1985; Niosi, 1995).

A cooperação interempresarial não pode, então, ser encarada como um processo estático, nem sujeitar-se, durante o seu processo de amadurecimento, às mesmas regras e orientações

⁵¹ Segundo Doz, Hamel e Prahalad (1989), se o facto de uma parceria se manter em vigor durante um espaço de tempo relativamente longo não permite avaliar o seu grau de sucesso (pode haver dependência de uma das empresas), já o facto de ela se extinguir rapidamente pode indicar que um dos parceiros, após ter tido acesso ao *know-how* que pretendia, deixou de ter interesse na cooperação.

que pautaram a sua constituição. O decurso da evolução de qualquer acordo de cooperação mostra que existem três aspectos particulares que se interceptam no decurso do processo de aprendizagem (Bellon e Niosi, 2000). O primeiro diz respeito à **especificidade** do próprio projecto, que produz um conhecimento novo baseado no processo de transformação dos saberes iniciais. O segundo diz respeito à **capacidade de “saber cooperar”**, isto é, à capacidade de criar rotinas organizacionais próprias à cooperação com organizações externas. O terceiro respeita ao **saber complementar** que se origina como sub-produto do projecto e que compreende diversas competências.

Também Gaffard (2000) se refere à existência de **custos de transacção dinâmicos** (no domínio tecnológico) como factor motivador de acordos de cooperação. Dado o normal desfasamento entre as despesas efectuadas (fase de implantação tecnológica) e as receitas futuras (fase de produção), os custos de transacção dinâmicos aparecem no momento em que existe uma inadequação permanente entre a oferta e a procura encadeada pelos processos de inovação, assegurando a sua viabilidade num contexto de incerteza e de racionalidade limitada. Para que qualquer modalidade de coordenação se adapte a um contexto económico em permanente mudança, ligada à inovação tecnológica, a cooperação aparece como um modo de organização dinâmica das actividades.

As investigações mais recentes no domínio da abordagem evolucionista defendem, acima de tudo, que a duração, e necessária estabilidade, das relações cooperativas supõem modificações da sua intensidade, orientação, objecto, ou mesmo a criação de novas relações. Ela assenta, sobretudo, na capacidade de gerar novas competências, de coordenar múltiplas informações dispersas e de assegurar a sua transmissão e partilha.

Todos estes processos adaptativos necessitam um conjunto complexo de regras (orientadoras e não necessariamente condicionantes) que, perante uma envolvente em permanente mudança, transmitam estabilidade ao acordo, composto por uma sucessão de fases de alocação e de criação de conhecimentos e competências (Llerena *et al*, 2000). Em cada fase, as três funções fundamentais das regras qualificadas como ambivalentes e estruturantes dos acordos intervêm de forma diferenciada, no sentido de assegurar a sua estabilidade: uma função cognitiva que activa os processos de aprendizagem; uma função

de incitação, capaz de gerir e prever conflitos; e uma função de coordenação, capaz de assegurar um mínimo de compatibilidade entre as crenças, as antecipações e os conhecimentos dos parceiros.

Edouard (2000) analisa as **condições internas às empresas que podem favorecer, ou não, a criação de acordos de cooperação e a sua estabilidade**, formulando três proposições: a natureza da cooperação (horizontal ou vertical) e as regulações sociais que a sustentam favorecem, ou não, a criação de competências organizacionais; existe um ciclo de vida de competências internas à empresa que transforma as competências funcionais em competências potencialmente transferíveis, de acordo com certas modalidades de transacção; a emergência da cooperação depende do grau de complementaridade das competências transaccionáveis das empresas e a sua estabilidade assenta na aptidão do acordo gerar “aprendizagem cooperativa e criar novas competências”.

Segundo Cabon-Dhersin (2000), a **estabilidade** destes acordos, examinada no quadro da teoria dos jogos dinâmicos, depende de três factores: o período de cooperação cresce com a importância que as empresas dão ao futuro do acordo, a nível individual; cresce com a reputação individual de cada um, a nível interindividual; e é uma função crescente, e depois decrescente, do grau de valor acrescentado tecnológico produzido pelo acordo (criação colectiva de valor). O autor conclui que existe um período óptimo de cooperação a partir do qual a tentação marginal de quebrar o acordo é superior à tentação de continuar a cumprir o acordo. Sobre o mesmo assunto, Plunket (2000) insiste na mutabilidade das estratégias dos parceiros e na incerteza dos acordos económicos como factores responsáveis pela sua evolução. A **validade da cooperação no longo prazo supõe, então, a gestão de regras de avaliação e decisão, capazes de reorientar comportamentos e reposicionar objectivos, caso as novas condições ambientais o justifiquem.**

3.1.3. ELEMENTOS QUE PERMITEM DEFINIR UM ACORDO DE COOPERAÇÃO

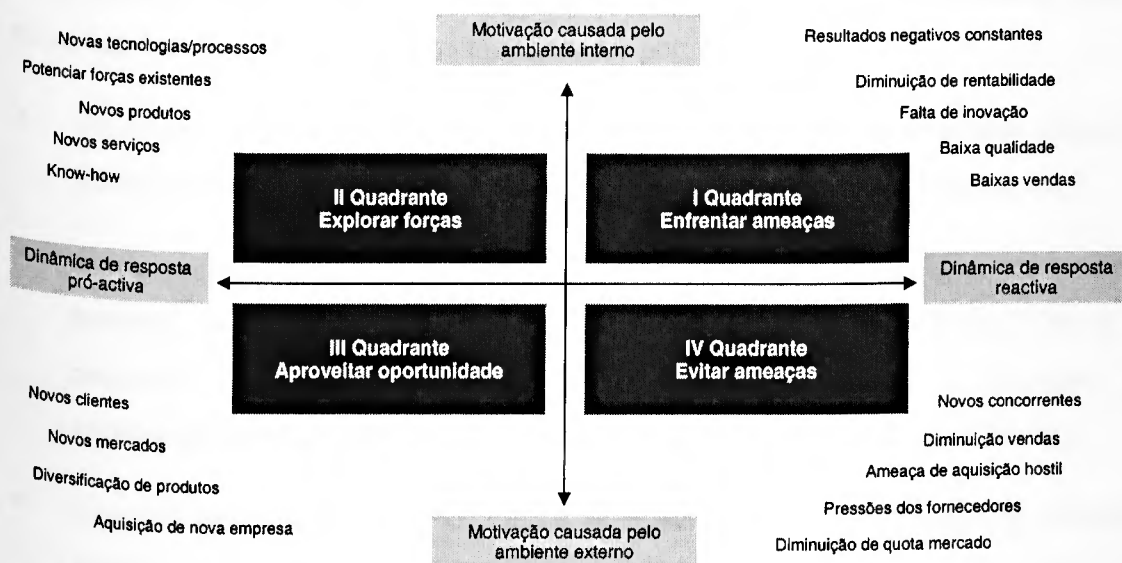
Os acordos de cooperação são apreendidos como um processo de coordenação de crenças e aprendizagens colectivas, sobre programas de investimentos produtivos, financeiros e comerciais a realizar, que adoptam uma temporalidade sequencial onde se sucedem fases de

alocação e de criação de competências, e períodos de avaliação dos motivos iniciais, de reorientação dos objectivos do acordo e de renegociação das funções dos parceiros.

A estabilidade da cooperação depende de elementos como a capacidade de produzir reputação e reforçar relações de confiança (Steiner, 1999), de coordenar investimentos e aprendizagens mútuas, de criar novas competências, de colocar em práticas dispositivos coerentes de avaliação e de decisão, e de adaptação às contingências ambientais.

Sem prejuízo das grandes motivações gerais que induzem ao aparecimento da cooperação, segundo Sáez (1997), existem duas dimensões que permitem analisar um acordo de cooperação. É necessário, por um lado, **avaliar os motivos que impulsionam a cooperação** (internos ou externos à organização) e, por outro lado, **definir se esses motivos concretizam uma resposta perante ameaças/fraquezas** (resposta reactiva) **ou o aproveitamento de oportunidades/forças** (resposta pró-activas). A cooperação pode derivar de riscos que a organização pretende evitar ou de oportunidades que não pode deixar de aproveitar e, neste caso, a cooperação é motivada pelo ambiente externo. No caso contrário, em que a motivação para cooperar é provocada pelo ambiente interno, a empresa tanto pode estar a tentar aproveitar forças como a colmatar fraquezas. Define-se, então, uma tipologia de motivação para a cooperação, baseada na combinação destas duas dimensões de análise e categorizada em quatro quadrantes (Figura 4):

- no primeiro quadrante, com uma cooperação motivada pelo ambiente interno e uma motivação de resposta reactiva, as bases que mobilizam a cooperação originam-se dentro da organização e derivam de debilidades detectadas, como por exemplo, resultados negativos constantes, diminuição de rentabilidade, baixa qualidade, falta de inovação, estagnação das vendas, baixa motivação dos trabalhadores;
- no segundo quadrante, uma cooperação motivada pelo ambiente interno mas, desta vez, com uma resposta proactiva, supõe que a organização se mobilize a cooperar com o objectivo de aproveitar determinados pontos fortes (novos serviços ou novos produtos, potenciação de forças existentes, novas tecnologias e processos, experiência e *know-how* dos recursos humanos);

FIGURA 4 – DIMENSÕES DE ANÁLISE DA COOPERAÇÃO: MOTIVAÇÃO E FORMA DE REACÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor com o contributo de Sáez e Cabanelas (1997)

- o terceiro quadrante estabelece uma estratégia proactiva face a um ambiente externo onde se detectam oportunidades (oportunidade de adquirir uma nova empresa, novos clientes, novas necessidades dos clientes, novos mercados que nascem ou se diversificam, etc.);
- o quarto quadrante, em que se utiliza uma estratégia reactiva como resposta ao ambiente externo, é o mais perigoso para a organização, uma vez que a motivação é externa à empresa e originada em ameaças detectadas no ambiente (novos concorrentes, diminuição da quota de mercado, diminuição das vendas, novas normas impostas pela administração pública, pressão no aprovisionamento de matérias-primas, ameaça de aquisição hostil, etc.).

Para além da classificação dos impulsos à cooperação baseada no tipo de reacção da empresa e nos motivos que potenciaram/originaram essa reacção, pode, também realizar-se uma **tipologia de cooperação baseada na natureza das suas bases impulsoras**. Assim, ter-se-iam bases para a cooperação impulsionadas por:

- *estratégia e objectivos*: derivados dos objectivos que a empresa se propõe atingir no âmbito global, da procura de integração vertical ou de economias de escala, etc.;
- *meios, recursos e tecnologia*: disponibilidade de recursos financeiros, de recursos humanos, materiais ou de inputs; complemento do *know-how* interno com o de potenciais parceiros; desenvolvimento de nova tecnologia e inovação de produtos/processos; melhoria de produtividade e eficiência, novos sistemas, etc.;
- *mercado*: penetração em novos nichos de mercado, aumento da quota de mercado, aumento e melhoria da linha de produtos, acesso a melhores canais de distribuição, capacidade de resposta às exigências dos clientes, divulgação da marca, etc.;
- *finanças*: redução de custos fixos e de produção, aumento de lucros, obtenção de descontos de quantidade, partilha de custos não directamente produtivos, etc.;
- *produção*: aumento de qualidade, capacidade de resposta, controlo de materiais, aumento da escala produtiva, diminuição de custos de armazenagem, etc.;
- *legislação*: novas leis e regulamentos, requerimentos e exigências, impostos, cumprimento de padrões e *standards* de qualidade, etc.;
- *riscos*: risco competitivo perante concorrentes agressivos; risco de mercado derivado de possíveis perdas de quota; risco tecnológico, administrativo ou político; necessidade de evitar riscos de capital, operacionais ou de aquisição hostil, etc..

Não sendo apenas as condições de mercado e as formas de concorrência, através das suas exigências e mudanças repentinas, que vão determinar a formação, natureza e evolução dos acordos de cooperação, surgem **outros factores explicativos**, relacionados com as dinâmicas de aprendizagem e adaptação internas a cada empresa, individuais e colectivas,

bem como a sua atitude para gerar e gerir mecanismos de criação e de destruição de competências, através de um grau suficiente de adaptação a uma nova forma de organização interna (necessariamente influenciada pela sua relação com os parceiros).

A grande flexibilidade imposta aos sistemas produtivos, como causa das exigências cada vez mais concretas dos consumidores, torna-se, também, extensível à própria natureza das relações interempresariais que, adoptando cada vez mais uma lógica de rede e de adaptação a novas realidades, não podem funcionar rigidamente. A própria diversidade de mecanismos internos empresariais exige grande flexibilidade dos acordos cooperativos, o que os torna particularmente imprevisíveis e, como tal, à medida que o acordo evolui e se alteram as condições que impulsionaram a sua realização, podem também alterar-se outros pressupostos, quer ao nível dos objectivos inicialmente estabelecidos quer do próprio modelo. Assim, o futuro de um acordo de cooperação pode terminar quando se atingem os objectivos previstos, pode manter-se e alargar-se a outras áreas de intervenção, ou pode continuar com novos parceiros e/ou novos objectivos.

Acima de tudo, o sucesso de um acordo de cooperação implica que se faça uma avaliação *on-going* dos resultados que vão sendo obtidos. Esta avaliação deverá ter presente o seu carácter de acompanhamento do acordo e, como tal, da impossibilidade de se obterem os resultados inicialmente definidos num período anterior ao estipulado pelo acordo. De qualquer forma, o seu contributo será muito útil, na medida em que permite detectar possíveis desvios em relação à estratégia delineada e, desta forma, a introdução atempada de medidas correctivas ou, se for caso disso, a própria extinção do acordo.

3.2. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS POTENCIADOS PELA COOPERAÇÃO – ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES DE PROMOÇÃO DA COMPETITIVIDADE⁵²

Ao nível empírico, Rullièrre e Torre (1995) defendem as explicações tradicionais dos acordos de cooperação empresarial: procura de economias de escala; modificação e diminuição dos efeitos nefastos da concorrência; recuperação de vantagens concorrenciais através de alianças estabelecidas entre parceiros com um concorrente comum; luta contra a incerteza e partilha de riscos inerentes a transacções de mercado; partilha de custos ligados a projectos de desenvolvimento entre os contratantes, com vista ao aumento da sua competitividade acumulada; acesso, a nível internacional, a novos mercados até então inacessíveis; e transferência de *know-how* e de tecnologia sem abandono dos direitos de propriedade. Em todos estes casos as empresas têm interesse em estabelecer acordos de cooperação empresarial como forma de limitar os efeitos negativos da concorrência (custos de transacção, barreiras à entrada, etc.).

Desta forma, diversos autores utilizam a expressão “*coopetition*” para qualificar as práticas que consistem na associação com concorrentes, laboratórios de investigação privados e universidades, com vista a obter, posteriormente, o máximo possível de ganhos resultantes do processo competitivo (Dussauge *et al*, 1988). As alianças estratégicas que, segundo Stratégor (1997), representavam 70% de todas as formas de cooperação industrial, aparecem como meio de contornar os obstáculos e exigências da competição mundial, particularmente no caso das PME, cuja actividade constitui uma insubstituível rede de suporte económico que importa preservar e desenvolver, apesar da sua inegável incapacidade económica para enfrentar concorrentes à escala mundial.

⁵² Com base nos contributos de Apolinário, 1984; Doz, 1998; Lewis, 1990; Lichtenstein, 1993; Ramires, 1995; UNCTAD, 1998b.

Segundo o IAPMEI, que impulsionou o desenvolvimento do “Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial⁵³”, os principais desafios com que as empresas se defrontam, de forma mais ou menos intensa, e de acordo com o seu sector de actividade e com a sua forma de organização individual, relacionam-se com a intensificação da concorrência, com a falta de dimensão crítica e capacidade de mobilização de recursos humanos, financeiros e de gestão para actuar em mercados globais, com a necessidade de especialização de competências e de concentração em elos específicos da cadeia de valor, com o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e das tecnologias, com a necessidade de colocar produtos no mercado de forma mais rápida, a baixo custo e com elevada qualidade, com a crescente complexidade dos produtos e com o aumento do custo e risco associado ao desenvolvimento de novos produtos.

Perante isto, parece correcto afirmar-se que nenhum negócio pode permanecer estanque. O elevado ritmo de mudança, traduzido na crescente ocorrência de inovações, na crescente importância dos factores intangíveis e na afirmação da globalização da tecnologia e dos mercados, obriga a sérios reajustes na forma de fazer negócios, pois, se um conjunto de excelentes sistemas individuais não constitui necessariamente a optimização do negócio, a alternativa a ponderar é a cooperação interempresarial.

Identificam-se, então, mais concretamente, alguns objectivos possíveis da cooperação.

3.2.1. COOPERAR PARA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE – A INTERLIGAÇÃO DOS CONCEITOS

Para que uma economia ou sector de actividade sejam progressivamente melhor dimensionados, mais eficientes e mais competitivos, é obviamente necessário que o sejam também as próprias empresas que os constituem. A concretização dessa intenção, para grande número de empresas, passa por acções mais ou menos profundas de transformação

⁵³ Entre 1997 e 2000.

estrutural, susceptíveis de desencadear as necessárias melhorias quantitativas e qualitativas (associadas a factores produtivos tangíveis e intangíveis) da sua capacidade empresarial.

Entre os factores que mais motivam as empresas a estabelecer acordos de cooperação encontra-se “[...] a necessidade de desenvolver a sua capacidade tecnológica, de aumentar a sua quota de mercado e a sua **competitividade**, e de promover a inovação [...]” (UNCTAD, 1998b). A competitividade é um dos conceitos mais genéricos com que as empresas se deparam, dada a sua estreita ligação com um conjunto cada vez mais alargado (e dinâmico) de vectores. A grande vantagem da cooperação é a sua capacidade de melhorar substancialmente diversos destes aspectos, ainda que nem sempre de uma forma directa (como se desenvolve nos pontos seguintes).

Habitadas mais a sobreviver do que a competir, falta a muitas empresas a **consciência das potencialidades da cooperação**. A desconfiança e a preferência por atitudes de auto-suficiência ainda imperam, o que impossibilita o estabelecimento de acordos estratégicos de cooperação ou a partilha de recursos e competências entre empresas. Acima de tudo, se o empresário optar pela via da cooperação para solucionar estes problemas, deve determinar quais as actividades que poderá continuar a desenvolver isoladamente e em quais obterá vantagem competitiva se as desenvolver em cooperação com outras empresas, tendo presente a necessidade de clarificar exactamente os objectivos que pretende atingir, no sentido de **identificar concretamente qual a modalidade de cooperação que mais lhe convém**. Por exemplo:

- quando os objectivos se prendem com a partilha de custos, redução de riscos e incertezas, alargamento de mercados, aproveitamento de sinergias e complementaridades, acesso a novos modelos de gestão e organização, *know-how*, competências, tecnologias, produtos e processos, a estratégia mais adequada a adoptar será o estabelecimento de acordos de cooperação horizontais;
- mas quando os objectivos se associam à necessidade de ganhar dimensão crítica, de penetrar ou dominar sectores e mercados chave, de eliminar concorrentes ou de

adquirir recursos estratégicos, o desenvolvimento de fusões e aquisições tem-se revelado a estratégia mais adequada.

Deve, no entanto, ter-se presente a necessidade de combinar os determinantes tangíveis e intangíveis de competitividade empresarial, normalmente traduzida na sua rentabilidade e quota de mercado relativa. Os primeiros tornam-se mais facilmente identificáveis, porque quantificáveis, e associam-se à relação custo/preço e à detenção de propriedade intelectual, enquanto os factores intangíveis se prendem, por exemplo, com a velocidade de resposta à mutação do mercado e com o esforço relativo em I&D. Será, depois, a combinação destes factores que influenciará a capacidade de inovação da empresa, a qualidade relativa dos seus produtos e a sua posição relativa no que diz respeito à sua imagem e capacidade de prestação de serviços, ou seja, a sua competitividade.

3.2.2. COOPERAR PARA CRIAR VALOR ACRESCENTADO

Num contexto competitivo de mudança rápida, o valor criado torna-se rapidamente insuficiente para fazer face aos desafios concorrenciais. Como tal, o **tempo utilizado no desenvolvimento e comercialização** de um produto é um factor crítico para o seu sucesso e, mesmo para empresas concorrentes, o risco de “chegarem atrasadas” a uma nova geração de produtos pode ser minimizado se acelerarem a sua entrada no mercado, através de uma correcta associação entre si, que elimine a repetição de erros. Neste sentido, o desenvolvimento conjunto de produtos tanto pode ser encarado na perspectiva da criação de novas competências (combinação de recursos) como de uma postura estratégica de partilha de custos e riscos. Dependendo da capacidade das empresas, isto pode originar, ou não, uma melhor performance conjunta mas, de qualquer forma, a cooperação ajuda as empresas a oferecer produtos que não teriam capacidade de oferecer isoladamente. Esta tem sido a prática *standard* adoptada na indústria automóvel e de computadores, onde os custos de *design*, realizado individualmente, de um novo produto, ultrapassam as receitas potencialmente obtidas.

Uma outra forma de associação entre empresas pode basear-se na **complementaridade de produtos/serviços**, cuja venda conjunta (ou pelo menos interligada) tem capacidade de lhes

conferir um valor acrescentado superior ao obtido na sua venda individual. É o caso dos serviços de assistência pós-venda (ou financiamento), cuja complementaridade em relação a um produto pode estimular a preferência dos clientes por esse mesmo produto, através do sentimento de confiança e garantia que é implicitamente transmitido.

A própria **fidelização de clientes** pode ser fomentada através da existência de uma linha completa e diferenciada de produtos (com maior valor acrescentado), facilitando a compra de produtos e diminuindo os custos de transacção com um leque demasiado extenso de fornecedores. No entanto, os elevados custos associados ao desenvolvimento (individual) de uma linha alargada de produtos podem eliminar estes benefícios, criando condições para que o estabelecimento de alianças se torne vantajoso.

A necessidade de se criar um **sistema competitivo integrado** será a resposta ao quadro de competição futura, em que se interligam internamente pólos produtivos e de serviços, sustentados por uma política económica eficaz. Os serviços prestados às empresas podem ganhar, neste cenário, um papel renovado: por exemplo, empresas de suporte à competitividade dos distritos industriais (serviços financeiros, telecomunicações, formação profissional, ...) começam a aperceber-se da nova oportunidade de negócio que se está a criar, desenhando estratégias no sentido de melhorar a performance do distrito e, consequentemente, a sua própria performance⁵⁴. O desenvolvimento, no entanto, deverá adoptar uma estratégia diferente da empregue no passado, afastando-se da abordagem do distrito com uma lógica de oferta e adaptando-se, cada vez mais, às variantes da procura.

3.2.3. COOPERAR PARA FOMENTAR O ACESSO E A PENETRAÇÃO EM NOVOS E MAIORES MERCADOS

Um dos mais fortes motivos para o estabelecimento de alianças baseia-se na necessidade de melhor **cobertura de mercado**, nomeadamente pelo acesso a novos canais de distribuição

⁵⁴ Chahinian, R., "Analisi ed esperienze per um efficace intervento delle istituzioni in favore dello sviluppo distrettuale. Il caso di Montebelluna", Camera di Commercio di Treviso.

e comercialização e pela disponibilidade acrescida de recursos críticos, seja através da combinação de recursos de vendas, de maior eficiência na alocação de recursos dispendidos em campanhas de *marketing* e divulgação, da partilha de canais de distribuição ou da obtenção de exclusividade em novos canais de distribuição. A própria decisão estratégica de **penetrar em novos mercados**, em que existem, normalmente, características próprias que os diferenciam do mercado habitual que a empresa domina, poderá ser substancialmente facilitada se efectuada com o suporte da experiência concreta de empresas já inseridas nesse mercado.

No caso de empresas concorrentes no mesmo mercado, o acesso a um maior **mercado potencial** pode ser facilitado se forem adoptados os mesmos **standards técnicos**. O raciocínio contrário também pode ser aplicado, uma vez que a diferenciação entre produtos semelhantes é facilitada pela utilização de normas e padrões diferenciados. O *trade-off* estabelecido entre a utilização, ou não, de *standards* compatíveis a diversos produtos (até porque a normalização necessária à compatibilidade de produtos se torna muito dispendiosa) baseia-se na valorização de cada empresa ao acesso a um mercado potencialmente maior, pois, caso opte por uma maior diferenciação dos seus produtos, o seu mercado de influência e a suas vendas serão, necessariamente, menores.

3.2.4. COOPERAR PARA CRESCER – ACÇÕES DE REDIMENSIONAMENTO E INCREMENTO ORGANIZACIONAL

Um **crescimento empresarial equilibrado** deve associar, ao aumento de dimensão propriamente dito, a modificação qualitativa das próprias estruturas. Paralelamente ao **crescimento quantitativo**, traduzido no aumento da capacidade de produção, através da aquisição de novos equipamentos, eventualmente acompanhada da ampliação dos quadros de pessoal, deve registar-se um processo de **amadurecimento qualitativo**, ao nível da melhoria das condições de funcionamento, organização e eficácia da empresa.

Tais acções de redimensionamento, entendidas tanto no seu aspecto quantitativo como qualitativo, implicam investimentos⁵⁵ que se tornam, muitas vezes (até por razões de escala e montante), inacessíveis à PME, até porque a sua rendibilidade geralmente não é directa, nem imediata, e o seu efeito positivo não se faz sentir sem que se ultrapasse um determinado limiar temporal, normalmente mais alargado do que seria desejável.

É, por isso, indispensável que a sua realização seja encarada a escalas mais amplas do que a da PME isolada e, neste contexto, a cooperação surge como uma via para que as PME efectuem processos de crescimento (muitas vezes, factor crítico de sobrevivência), sem pôr em risco a sua individualidade.

3.2.5. COOPERAR PARA OBTER DIMENSÃO CRÍTICA

Possuir a **dimensão crítica**⁵⁶ necessária é um dos principais factores responsáveis pelo sucesso de uma empresa. Esta preocupação é mais evidente nas PME onde essa dimensão não é atingida, o que obriga ao recurso a capacidades organizacionais existentes noutras estruturas, externas à própria empresa, como forma de obtenção da dimensão virtual⁵⁷ que permite internalizar competências, capacidades de gestão, técnicas de organização, meios de diagnóstico e atitudes estratégicas adequadas. Isto só será possível num quadro de uma **envolvente empresarial de apoio**, potenciada pelas relações entre si e com outras entidades que complementem a sua actividade.

A **dimensão virtual** pode ser obtida por via da internalização de recursos e competências, onde infraestruturas tecnológicas, empresas de consultoria e outras entidades de serviços de apoio às empresas podem facultar o apoio necessário a uma intervenção estratégica e de

⁵⁵ Por exemplo, a introdução de novos produtos ou novas técnicas de fabrico, o investimento em novos equipamentos, a instalação de serviços de controlo de qualidade, o lançamento de novas estruturas comerciais, a realização de acções de formação ou de investigação aplicada.

⁵⁶ Possuir dimensão crítica significa possuir uma posição estratégica individual, relativamente às funções vitais da empresa, que permita viabilizar a organização empresarial mínima, tendo em conta o seu mercado de inserção, e que assegure o equilíbrio estratégico entre os seus recursos e o seu potencial de actividade.

⁵⁷ Dimensão conferida pelo exterior.

gestão global e sustentada da empresa, ou por via da **partilha de recursos e competências**, que se traduz na cooperação interempresarial.

Segundo Lichtenstein (1993), a cooperação com o objectivo de obter dimensão crítica pode classificar-se, de acordo com a forma que reveste, em: recíproca (co-participação nos riscos: consórcios, grupos de apoio, etc.); sequencial (acordos em cadeia de transferência de tecnologia e inovações entre concorrentes – redes de comercialização, associações empresariais); ou conjunta (infraestruturas comuns de equipamentos e/ou serviços).

Em Portugal, o sector têxtil e vestuário regista um forte movimento de concentração (fusões e aquisições), no sentido de obter dimensão crítica para fazer face aos avultados investimentos necessários ao desenvolvimento/manutenção de marcas próprias e obter maiores economias de escala ao nível da produção/distribuição (Melo e Duarte, 2001).

3.2.6. COOPERAR PARA GANHAR FLEXIBILIDADE PRODUTIVA E CAPACIDADE DE RESPOSTA À PROCURA

Entre os benefícios esperados de acordos cooperativos, especialmente os estabelecidos entre clientes e fornecedores, encontra-se a **flexibilidade**, particularmente num período em que os ciclos de vida dos produtos se tornam mais curtos e se alteram permanentemente. Através de um contínuo processo de *feed-back*, estes acordos contribuem para melhorar a qualidade dos produtos e diminuir os custos de produção, através de uma organização produtiva em *just-in-time* (UNCTAD, 1998b).

A produção depende cada vez mais das preferências dos consumidores e as empresas devem ter capacidade de **responder rapidamente às exigências da procura**. Isto implica uma nova organização do trabalho: equipas de trabalho flexíveis, capazes de responder a um grande número de tarefas, e organizadas em pequenos departamentos, numa estrutura hierárquica achatada. O crescimento de empresas pequenas, independentes e simultaneamente interdependentes, tem sido um elemento de importância vital para o ajustamento económico a um novo ambiente competitivo. A cooperação interempresas é a concretização da ideia de que o contacto próximo com outras empresas é uma forma de as PME resolverem grande parte dos seus problemas.

Neste sentido, e paralelamente ao movimento de concentração registado no sector têxtil e vestuário, assiste-se também a um movimento de **diversificação** para negócios afins (perfumaria, bijouteria e acessórios diversos), criando estilos próprios que potenciam a captação de importantes sinergias comerciais e que levam a uma conquista dos clientes que se tornaram relativamente escassos, em termos globais (Melo e Duarte, 2001).

3.2.7. COOPERAR PARA EXECUTAR OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS – PARTILHA DE CUSTOS E RISCOS

Para além do aumento da capacidade e dimensão necessárias para se atingirem processos produtivos mais flexíveis, a cooperação pode contribuir para a **diminuição de custos ou riscos** e para o aumento da qualidade, através de melhores performances produtivas obtidas como resultado do acesso a recursos/técnicas mais eficientes. Empresas com actividades similares têm, então, todo o interesse em **partilhar novas técnicas** e processos de produção, até porque, segundo Imbriani (1999), o efeito dos *spillovers*⁵⁸ torna-se mais importante em empresas onde o desnível tecnológico é relativamente baixo.

Essa partilha pode aplicar-se, por exemplo, na troca de informações sobre problemas encontrados na utilização de novos equipamentos e nas soluções utilizadas para os ultrapassar, o que, num ambiente competitivo onde o tempo perdido é, por vezes, irrecuperável, significa um avanço expressivo sobre os concorrentes, principalmente no caso de empresas com operações compatíveis, porque podem beneficiar, também, de ganhos de eficiência associados a operações com grandes quantidades. A partilha de informação e de operações comuns possibilita o **investimento comum** em actividades de I&D, adaptadas aos produtos desenvolvidos pelas empresas envolvidas, que podem beneficiá-las simultaneamente e que seriam irrealizáveis à escala individual, seja pelos montantes de investimento envolvidos seja pelo elevado grau de incerteza associado.

⁵⁸ Segundo este autor, a concentração de empresas num distrito industrial permite obter externalidades positivas associadas ao uso de tecnologias comuns, nomeadamente pela facilidade de encontrar mão-de-obra familiarizada com a sua utilização ou de realizar operações rotineiras de manutenção/reparação.

3.2.8. COOPERAR PARA OBTER GANHOS ORGANIZACIONAIS – PARTILHA DE INFORMAÇÃO

Uma das grandes forças de uma empresa é a forma como as pessoas partilham valores e conhecimento colectivo, dando-lhe capacidade para inovar e melhorar continuamente as suas performances. A cooperação pode ajudar a melhorar a forma de organização de uma empresa, através da **partilha de conhecimento, do acesso a novos modelos de gestão** e da focalização no seu core-business.

Lewis (1990) usa o exemplo da aliança entre a Ford e a Mazda para salientar a importância da aprendizagem com outras formas organizacionais. Com sérios problemas competitivos, a Ford decidiu, no início dos anos 80, reorientar a cultura da sua empresa para as pessoas, consumidores e qualidade. A proximidade com a Mazda permitiu-lhe realizar estas mudanças, pela oportunidade de aprendizagem mútua. Para além de terem começado a produzir carros bem sucedidos conjuntamente e de se terem ajudado reciprocamente a entrar nos mercados uma da outra, as empresas partilharam uma grande parte do seu *know-how*, o que permitiu que a Ford melhorasse muito positivamente a sua forma de organização interna, através dos diversos contactos informais que se foram sucedendo e da análise de alguns aspectos formais, como por exemplo, a funcionalidade que a Mazda obtinha com as equipas multidisciplinares no desenvolvimento de produtos (que a Ford adoptou posteriormente).

Também a **partilha das actividades não centrais** do seu processo produtivo (por exemplo, realizando um *spin-off* parcial) pode levar as empresas a focalizarem o que é, verdadeiramente, o coração do seu negócio, e melhorar os aspectos em que consideram revelar maiores fraquezas, nomeadamente os organizacionais. A própria redução de custos administrativos ou, pelo menos, a obtenção de serviços com maior nível de profissionalismo é possível, através da cooperação. A contratação de empresas especializadas torna-se viável a partir do momento em que várias empresas partilham os custos inerentes e beneficiam, conjuntamente, das vantagens obtidas.

3.2.9. COOPERAR PARA ACEDER A NOVAS COMPETÊNCIAS, TECNOLOGIAS, PRODUTOS E PROCESSOS

Para além da forma como a informação é partilhada, no âmbito interno da empresa, a **circulação e difusão de informação externa** também se torna particularmente relevante para o seu desenvolvimento, nomeadamente pela capacidade de introduzir melhorias significativas no processo produtivo, sem que isso implique a duplicação de investimentos. A cooperação pode ser efectuada no âmbito da circulação de competências, específicas a uma determinada empresa, e cuja combinação com outras experiências permite a obtenção de uma visão integrada. Particularmente importante, neste processo, é o papel das instituições de saber (universidades, centros tecnológicos, etc.), que podem estabelecer um elo essencial de ligação entre as empresas e a sociedade envolvente, nomeadamente ao nível da articulação entre as necessidades das empresas (a procura) e a oferta prestada por estes serviços, essencialmente de formação de recursos humanos e de um correcto direccionamento do seu campo de pesquisa e análise para as áreas em que as empresas sentem maiores carências.

3.2.10. COOPERAR PARA OBTER UMA ESPECIALIZAÇÃO EFICIENTE – EMPRESAS DE DIMENSÃO DIFERENTE

Nas economias modernas, a sobreposição de meios é considerada ineficiente e, como tal, deu lugar à sua integração perfeita, sendo na boa **articulação entre PME e GE** que residem possibilidades de desenvolvimento, em proveito de ambas as partes e, consequentemente, para a economia no seu conjunto. O interesse de uma GE em obter os serviços das PME baseia-se na sua **viabilidade económica**. A decisão de subcontratar constitui uma decisão estratégica resultante da apreciação de um largo número de factores, em função da política da empresa, de que sobressai a compreensão dos custos de estrutura, uma vez que, recorrendo ao exterior: se evita a realização de investimentos em estruturas internas; a limitação do grau de integração vertical, possibilitando a concentração de esforços e recursos da empresa no seu *core-business* e deixando que outras empresas realizem, até mais **eficientemente**, as tarefas complementares; a redução dos encargos

financeiros resultantes da não necessidade de “stocks” de matérias-primas, matérias subsidiárias e semi-produtos, referentes aos produtos e serviços subcontratados.

Assim se explica que importantes empresas industriais europeias assentem o seu desenvolvimento no recurso crescente à *subcontratação*, orientando investimentos para actividades consideradas essenciais e mais rendáveis. A viabilidade desta estratégia implica, no entanto, a existência de um conjunto de PME eficientes, capazes de assegurar a execução competitiva de tarefas especializadas e apresentando-se como factor indispensável ao desenvolvimento equilibrado das GE.

Na medida em que a subcontratação conseguir estabelecer uma relação estável e de confiança mútua entre as empresas, outras formas de colaboração, benéficas para ambas as partes, poderão surgir, como seja, por exemplo, a utilização, por parte das PME, de estruturas de apoio técnico e tecnológico das GE, por vezes a funcionar em condições de sub-utilização; a transferência de conhecimentos técnicos das GE para as PME, designadamente nas áreas da organização da produção e tecnologias específicas; a utilização, pelas PME, das redes comerciais e de distribuição das GE, em particular no domínio das exportações, nos casos em que exista complementaridade de produtos.

3.3. VANTAGENS OBTIDAS NO CONTEXTO DE UM ACORDO DE COOPERAÇÃO

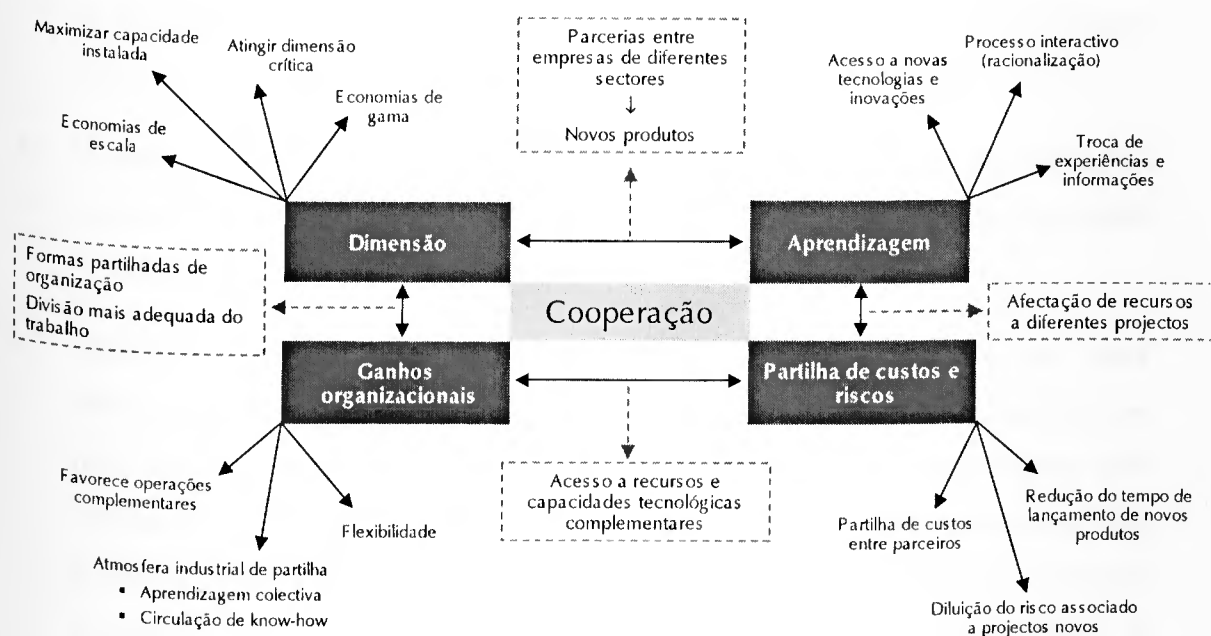
Em síntese, poder-se-á dizer que as principais vantagens da cooperação são as seguintes, e que se sistematizam na Figura 5:

- Permite à empresa maximizar as capacidades instaladas e atingir a dimensão crítica, ou mesmo virtual, em relação a uma determinada função, evitando um incremento injustificado do seu tamanho e explorando economias de escala⁵⁹ e/ou de gama⁶⁰;
- Permite explorar economias de escala, através da exploração de troços comuns do processo de produção; da acumulação de escala associada aos custos de indivisibilidades não esgotadas em produções anteriores, que justifica a existência de novas produções que as diluam mais favoravelmente nos custos totais; da programação da produção de produtos compostos por um máximo de componentes comuns capazes de aumentar as possibilidades de exploração da escala de produção e permitindo a diferenciação de produtos (Ramires, 1995);

⁵⁹ Economias de escala obtêm-se em situações em que é possível obter aumentos de dimensão e de capacidade produtiva, através de aumentos mais do que proporcionais dos outputs, reduções dos custos unitários ou remunerações mais elevadas do investimento.

⁶⁰ Economias de variedade (ou de gama) verificam-se quando uma empresa produz uma gama extensa de produtos aparentados ou reúne várias fases do mesmo processo produtivo e, como tal, a custos mais reduzidos. As economias de variedade podem resultar de: possibilidade tecnológica de associar diferentes fases de produção; coexistência de operações intervenientes em diferentes fases de um mesmo processo de fabrico; aplicação do mesmo *know-how* e competências profissionais a diferentes processos ou produtos.

FIGURA 5 – VANTAGENS DA COOPERAÇÃO



- Facilita o acesso a novos mercados, permitindo sinergias significativas quando as empresas possuem complementaridades, e contribui para o reforço da posição (geográfica e produtiva) de mercado, nomeadamente, facilitando a capacidade de exportação (UNCTAD, 1998b);
- Estabelece formas partilhadas de organização, não sendo necessário que a totalidade das operações comuns se realizem no seio de uma única empresa (Duarte, 1998);
- Estabelece uma atmosfera industrial que favorece a aprendizagem colectiva, a acumulação de conhecimento nas pessoas, a circulação de *know-how* entre empresas através da mobilidade da força de trabalho e a capacidade de inovação local (Rabellotti, 1995);
- Acelera os processos de aprendizagem e reduz o tempo necessário para lançar um novo produto ou processo, permitindo o acesso a novas tecnologias, *know-how*, inovações e informação (Porter e Millar, 2000). Segundo a ICRP (1996), “[...] a inovação é impossível sem cooperação e o processo de aprendizagem daí resultante é



interactivo [...]”, da mesma forma que o estabelecimento de parcerias entre empresas de diferentes sectores pode ser o veículo capaz de complementar o desenvolvimento de um novo produto (UNCTAD, 1998);

- Permite o acesso a recursos e capacidades tecnológicas complementares existentes noutras empresas e a oportunidade de influenciar, ou mesmo controlar, standards tecnológicos (Day, Schoemaker e Gunther, 2000);
- Permite o estabelecimento de laços próximos com as instituições de saber, particularmente no caso das PME, cuja pequena estrutura não possibilita, nem ao nível financeiro nem ao nível da disponibilidade de recursos humanos, a regularidade desta interligação (ODEC, 1999). A cooperação com os centros de saber revela-se mais produtiva e eficaz no caso de empresas com dimensão que permita uma afectação permanente de recursos internos à I&D, o que vem reforçar a necessidade de cooperação entre PME nestas áreas (criando departamentos comuns de I&D, com recursos próprios, não pertencentes aos quadros das empresas cooperantes);
- Permite uma maior e melhor partilha de riscos, distribuindo custos e vantagens de uma determinada actividade entre um certo número de participantes, ou afectando recursos a um conjunto de projectos diferentes (IAPMEI, 2001);
- Favorece operações complementares e assegura uma divisão mais adequada do trabalho (WCLC, 2001);
- Pode assegurar a estabilidade necessária à implementação de uma política de expansão das empresas com poucos recursos, nomeadamente pelo prestígio obtido pelos seus dirigentes (Revue Problèmes Économiques, 2000).

3.4. FORMAS E MODALIDADES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Existe uma multiplicidade de acordos de cooperação possíveis e várias são as tipologias e variáveis de análise propostas com vista à classificação destes acordos. Sáez e Cabanelas (1997) estabelecem diferentes vertentes de análise para os acordos de cooperação, baseadas nas principais características que permitem estudar este fenómeno (de acordo com a definição adoptada – capítulo 3.1.1.), e que se enumeram de seguida:

- com base na distinção entre acordos cooperativos horizontais e verticais (Jarillo e Martinez, 1991). Os primeiros dão-se entre concorrentes ou rivais directos de uma mesma indústria, enquanto os segundos se verificam entre uma empresa e os seus fornecedores ou clientes (ou com ambos), ao longo da cadeia de valor;
- com base no cruzamento da reciprocidade, ou não, da cooperação com o seu impacto no capital (Quadro 4);
- com base no domínio e equilíbrio das formas de cooperação (Quadro 5);
- com base na criação de uma nova entidade e na existência de relações de propriedade (Quadro 6); esta tipologia⁶¹ permite estabelecer a diferença, por um lado, entre acordos de cooperação e alianças estratégicas e, por outro lado, entre alianças estratégicas e redes estratégicas de cooperação.

⁶¹ Originalmente adoptada por Jarillo e Martinez (1991).

QUADRO 4 – EQUILÍBRIO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL E IMPACTO NO CAPITAL SOCIAL

Impacto no capital		Com participação	Sem participação
Equilíbrio			
Cooperação não recíproca	Joint-Ventures		Contratos (Agência/Distribuição, Licença, Gestão, Franchising, Serviços Engenharia, Serviços de Assistência Técnica) Subcontratação e fabrico sob contrato "Piggybacking" (1)
Cooperação recíproca	Participação Cruzada		Licenças cruzadas Desenvolvimento conjunto de produtos Compras conjuntas Acordos (Produção conjunta, Especialização, Comercialização recíproca) Redes de Distribuição conjunta Serviços pós-venda conjuntos Consórcios Exportação

Fonte: Sáez e Cabanelas (1997)

QUADRO 5 – DOMÍNIOS E EQUILÍBRIO DA COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Domínios da cooperação	Âmbito da cooperação	
	Unilateral	Bilateral / Multilateral
Comercial	Agente, distribuidor, franquia, serviço de marketing, estudos de mercado, promoção de produtos, "piggybacking", contratos de gestão	Agência recíproca, distribuição cruzada, participação em feiras, clubes exportação, antena colectiva, prospecção, compras agrupadas, consórcios de exportação, missões promoção, publicidade comum
Financeiro	Contracção e concessão de empréstimos e financiamentos, participações de capital	Permuta acções, reestruturação accionista, sociedades intermediação financeira (capital risco, garantia e caução mútua), programas comuns de I&D
Técnico e Tecnológico	Licenças de patentes e marcas, Transferência de tecnologia; assistência técnica, serviço pós-venda	Serviços pós-venda conjuntos Consórcios Exportação
Produção	Subcontrat., subcont. capacidade, Qualidade concertada	Subcontratação de especialidade, spin-off

Fonte: Sáez e Cabanelas (1997)

QUADRO 6 – ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE COOPERAÇÃO HORIZONTAL

Criação de nova entidade ?		Sim	Não
Mudança na propriedade?	Sim	Joint-Ventures Consórcios Exportação Cooperativas Comércio Externo	Participações minoritárias Troca de partes de capital (ações, quotas)
	Não	Participação em Iniciativas ou projectos de liderança pública (regional, nacional ou supranacional)	Contratos (Produção, gestão, franchising) Licenças (simples, cruzadas) Associações para I&D Acordos mistos Distribuição conjunta ou cruzada

Fonte: Jarillo e Martinez (1991)

Jarillo e Martinez (1991) consideram que a grande **distinção entre um acordo cooperação e uma aliança estratégica** de cooperação se baseia no carácter de *longo prazo* da aliança (dada a existência de *objectivos considerados estratégicos*), pois esta, sendo um acordo de cooperação de âmbito mais abrangente, pode levar, ou à criação de uma nova entidade, ou à criação de vínculos de propriedade.

Esta tipologia de acordos de cooperação, baseada na existência de relações de propriedade e na criação de uma nova entidade, permite, também, estabelecer uma **diferença conceptual entre alianças e redes estratégicas**, ligada à mudança de propriedade das empresas envolvidas e à existência de acordos de cooperação horizontais ou verticais

As alianças estratégicas (cooperação horizontal) correspondem a acordos de longo prazo *entre empresas concorrentes*, que ultrapassam as simples transacções no mercado, e materializam formas mais ou menos extensas de cooperação, podendo criar fortes eixos de colaboração e interdependência (embora não cheguem a ser fusões, uma vez que se mantém a autonomia das empresas cooperantes). Já as redes estratégicas (cooperação vertical) se baseiam em relações, mais ou menos informais e duradouras, *estabelecidas entre a empresa e a toda a sua envolvente operacional* (clientes, fornecedores, vendedores, parceiros de negócio, infraestruturas de apoio, centros tecnológicos, associações empresariais, entidades

governamentais), ao longo das cadeias de valor, em que a cooperação se baseia, sobretudo, na confiança e partilha recíproca de informações.

A cooperação vertical é dominante em indústrias com *relações estreitas* entre os diversos actores (indústria automóvel, p. Ex.), e traduz-se num modelo de empresa “motor”, em que esta assume o elemento estratégico e nuclear de uma cadeia de negócios coordenada e integrada verticalmente, que pode concorrer com estruturas semelhantes.

Sáez e Cabanelas (1997) propõem, ainda, uma tipologia das formas de cooperação empresarial que, ao integrar simultaneamente o tipo de acordo e a actividade dominante, se torna suficientemente detalhada para abarcar quase todos os acordos possíveis (Quadro 7 – as definições destes diferentes tipos de acordos encontram-se em Anexo).

QUADRO 7 – TIPOLOGIA DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO SEGUNDO O TIPO E A ACTIVIDADE DOMINANTE

Actividade Dominante	Tipo de Acordo	
	Vertical	Horizontal
Comercial	Agente, Distribuidor, Concessionário, Externalização de serviços, Franchising de distribuição, Piggy-back, Licença de marcas ou outras	<div>Consórcio Comercial: Agente cruzado ou recíproco, distribuidor cruzado ou recíproco, concessionário cruzado ou recíproco, oferta conjunta, central ou consórcio comercial (cooperativa comercial), serviços de marketing – antena colectiva</div> <div>Consórcio de Produção: Desenvolvimento de programas de I&D, central de compras, produção comum (cooperativas de produção), Serviços pós-venda e/ou de assistência cruzados</div>
Técnica	Contratos de transferência de tecnologia, licença de know-how, licença de patentes e modelos de utilidade, contratos de assistência técnica (ao produto, ao processo produtivo), subcontratação funcional (concepção, execução ou avançada), spin-off, franchising técnico, qualidade concertada, serviços pós-venda e/ou de assistência cruzados	

Fonte: Sáez e Cabanelas (1997)

4. COOPERAÇÃO, ALIANÇAS E PARCERIAS: O NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL ORIENTADO PARA A CONSOLIDAÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Tem sido adoptado, quase intuitivamente, neste trabalho, o pressuposto segundo o qual a cooperação e a competitividade empresarial são conceitos intrinsecamente relacionados. Interessa, no entanto, encontrar uma justificação concreta e um enquadramento teórico para a existência de redes e acordos de cooperação, capaz de avaliar as suas potencialidades enquanto instrumentos de política industrial e empresarial, e, assim, capazes de promover o aumento da competitividade de empresas, sectores e países.

Reconhecendo a extrema capacidade competitiva demonstrada pelos distritos industriais, ou, mais correctamente, dos sistemas produtivos locais (um conceito mais actual do fenómeno de cooperação empresarial), em adaptação às actuais e exigentes condições concorrenciais, torna-se interessante, no contexto deste trabalho, que pretende estabelecer uma relação de causalidade entre o estabelecimento de acordos de cooperação e o aumento da competitividade das empresas envolvidas, analisar os factores de competitividade empresarial existentes nestes SPL e identificar os que constituem a causa do seu sucesso.

Justifica-se, então, a organização apresentada neste capítulo, em que se apresenta:

- A relação estabelecida entre a pertença a um sistema produtivo local e a competitividade. Desta forma se estabelece um importante contributo para provar a existência de uma estreita correlação entre a cooperação e a competitividade empresarial (ponto 4.1);
- Com base nesta relação estabelecida, um quadro conceptual de avaliação do impacto da cooperação na competitividade empresarial, em que se revela imprescindível a introdução de conceitos de avaliação *on-going* e de adaptação constante às alterações, introduzidas pela envolvente, no acordo (ponto 4.2);

- Um conjunto de evidências internacionais relevantes que sustentam e permitem comprovar a hipótese levantada neste trabalho, de existência de um forte contributo da cooperação empresarial para a competitividade das empresas envolvidas (ponto 4.3).

4.1. OS SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS COMO FONTE DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Em termos muito genéricos, podem resumir-se as fontes de competitividade dos SPL em dois aspectos fundamentais e extremamente interdependentes:

- uma organização produtiva bem articulada entre grupos de PME que, através da especialização e cooperação, repartem entre si várias fases do processo produtivo de um determinado bem. Esta complexa divisão do trabalho permite, não só, reforçar a flexibilidade e a independência de cada empresa, como possibilita também, pela promoção da capacidade de actuação colectiva, obter a dimensão “virtual” (conferida pelo ambiente envolvente) necessária à endogeneização dos recursos e competências exigidos pelo processo competitivo. A essência de um SPL define-se, então, pela dependência de uma empresa em relação a uma rede colectiva e os seus principais resultados consistem numa exploração eficaz e simultânea de economias de escala e de variedade;
- um conjunto de princípios comportamentais derivados da tradição (social, cultural e histórica), os quais, apesar da concorrência existente, permitem instituir a cooperação e a solidariedade entre empresas como um elemento preponderante dos seus comportamentos. Em consequência, cooperação e concorrência constituem, conjuntamente, os dois principais elementos de dinamismo que regulam e coordenam todo o funcionamento do sistema.

Ainda que o efeito de imitação não se possa aplicar ao sucesso de uma empresa, existem, na verdade, evidências teóricas e empíricas que justificam o facto de uma empresa, de um determinado sector, encontrar todas as vantagens em instalar-se, fisicamente, num distrito

industrial onde esse sector seja dominante (Maskell, 1996). Neste caso, a nova empresa encontra facilmente, através de contactos pessoais, no período de aprendizagem inicial, experiências relevantes de outras empresas que já passaram por situações idênticas⁶².

Por outro lado, uma aglomeração geográfica de empresas pertencentes ao mesmo sector de actividade torna a região especialmente dotada dos meios e infraestruturas necessários à prossecução do seu negócio. Mesmo assumindo que uma empresa é totalmente livre de escolher a sua fixação, a sua localização óptima será, geralmente, na região onde se localizam maior número de empresas do mesmo sector⁶³, dada a sua vocação particular para concentrar instituições educacionais especializadas ou para a disseminação de apoios governamentais sectoriais específicos (Fourcade, 1991). Pelo contrário, a localização numa outra região teria como consequência uma menor competitividade efectiva da empresa, face à sua competitividade potencial, caso se instalasse na localização óptima.

A face mais visível dos benefícios obtidos da concentração geográfica reside na redução de custos associada ao fácil acesso a fornecedores de materiais, de equipamentos de produção e de produtos ou serviços complementares específicos ao sector (auditoria, finanças, transportes, logística, *marketing*, etc.). No extremo oposto, um proveito mais subtil, associado à aprendizagem, beneficia da proximidade entre as pessoas e da facilidade com que se estabelecem contactos informais, que se traduz num elevado grau de confiança e num fluxo bilateral contínuo de informações (Maskell, 1996). Segundo a OCDE (1997)⁶⁴, e mesmo num sector competitivo como o do material informático, as empresas apontam como principais fontes de informação, por um lado, os seus clientes e utilizadores (70,1%

⁶² Baptista (2000) construiu um modelo empírico que conclui pela existência de externalidades positivas na adopção de tecnologias a nível regional (mais fortes quando há proximidade física de utilizadores).

⁶³ Os SPL, apesar de não implicarem uma concentração sectorial, permitem, também, o usufruto de benefícios transversais ao exercício de diversas actividades produtivas – serviços de suporte, serviços de apoio às empresas, infraestruturas básicas e avançadas comuns, etc..

⁶⁴ OCDE (1997) citando um inquérito analisado em Malerba et al. (1996) “Industry Studies of Innovation Using CIS Data: Computer and Office Machinery”; trabalho preparado no âmbito da “Eurostat Conference on Innovation Measurement and Policies.

dos casos) e, por outro lado, acentuando, mais uma vez, os benefícios inerentes à cooperação, os seus próprios concorrentes (43,6% dos casos).

Para além destes factores, são determinantes para o sucesso de um distrito industrial ou SPL a existência de homogeneidade e flexibilidade social, que garantam, por um lado, a reprodução do sistema e, por outro lado, que permitam a sua coesão e a regulação local de conflitos de classe, uma vez que a cada sistema produtivo correspondem especificidades inerentes a um dado contexto de suporte territorial e que condicionarão a sua estrutura, evolução, reprodução social e reprodução da força de trabalho⁶⁵.

A Europa tem registado um aumento crescente de competitividade no sector de máquinas e equipamentos, tendo mesmo desenvolvido uma gama de produtos consideravelmente mais abrangente que a existente nos EUA ou no Japão. Segundo Lobo e Albuquerque (2001), a grande vantagem dos produtores de máquinas e equipamentos na UE é a sua inclusão em clusters industriais eficientes, que não só lhes asseguram boas possibilidades de recurso a produtos intermédios e serviços de alta qualidade, mas também lhes favorecem a criação de laços particularmente fortes com os clientes. Favorecem, ainda, a inovação permanente em áreas particularmente críticas, como a das máquinas especiais, dada a sua forte exigência de uma estreita colaboração com os investidores.

Como Rabelotti (1995) demonstrou empiricamente, “a inserção num cluster permite que as empresas estabeleçam uma rede informal de colaboração entre si, trocando informações sobre o mercado, máquinas e trabalhadores, subcontratando-se mutuamente em casos de excesso de procura, vendendo produtos conjuntamente e comprando inputs em conjunto, numa atmosfera industrial de confiança sustentada por fortes laços sociais de pertença a uma comunidade local”.

Diversos estudos têm sido levados a cabo no sentido de ampliar a percepção sobre a competição a que estão sujeitas as empresas pertencentes a um determinado cluster e qual o

⁶⁵ Esta reprodução da força de trabalho, para além do conteúdo económico, deve ser analisada tendo em conta as interferências culturais e simbólicas na modelação das relações materiais (Cerejeira, 1999).

seu papel no âmbito do fenómeno da globalização, nomeadamente para tentar explicar a aparente contradição entre a globalização da economia mundial, por um lado, e a concentração num âmbito geográfico restrito como o cluster, por outro lado (Duch, 1999).

As razões que justificam este paradoxo e a crescente tendência para a clusterização de certas actividades económicas são múltiplas e prendem-se com factores como as vantagens competitivas inerentes ao aumento da produtividade, ao maior grau de inovação, à capacidade de introdução inovações de que as empresas recentemente chegadas ao distrito podem beneficiar⁶⁶ e do comprovado aumento da sua capacidade exportadora⁶⁷.

De qualquer forma, o crescimento e sucesso de um distrito industrial (ou cluster ou, ainda, SPL) não depende, exclusivamente, do valor acrescentado que estes podem oferecer às empresas, em termos de eficiência produtiva, antes residindo na estratégia adoptada pela maior parte das empresas que compõem o distrito⁶⁸. Assim, não existem distritos industriais que operam em áreas ou sectores competitivos “per se”, mas, sim, distritos industriais com estratégias correctas para o sector em que operam e que fomentam a competitividade das suas empresas, vindo a concentração territorial da produção a desempenhar um papel crescentemente mais importante no êxito económico.

⁶⁶ Estes factores são aprofundados em Porter, M.E. (1998a).

⁶⁷ A concentração de empresas em distritos industriais provoca ciclos virtuosos em que o aperfeiçoamento de produtos, derivado da competição espacial, aumenta a capacidade exportadora das empresas do distrito e gera *spillovers* adicionais ao nível da qualidade (Becchetti e Rossi, 2000).

⁶⁸ É possível adoptar duas abordagens diferentes, mas não exclusivas, para o fomento do estabelecimento de relações de cooperação como estratégia empresarial (Ramires, 1995): uma *abordagem estruturalista*, em que a dimensão empresarial constitui um parâmetro relevante para a competitividade. A cooperação tem capacidade de estimular directamente as empresas no desenvolvimento da sua capacidade de actuação colectiva, dotando-as da massa crítica necessária à abordagem de novas oportunidades de negócio e novos mercados num quadro de concorrência crescente; uma *abordagem comportamentalista*, em que o parâmetro crítico de competitividade se baseia na interacção entre empresas. A cooperação entre empresas estimula, assim, a aprendizagem contínua e a capacidade de relacionamento externo, superando as persistentes barreiras económicas e psicológicas colocadas à adopção de comportamentos cooperativos.

Aprender fazendo e refazendo... Esta foi a grande mensagem deixada pelo “*Congresso Mundial de Sistemas Produtivos Locais*”⁶⁹, onde se discutiu a dinâmica das aglomerações de empresas em diferentes regiões do mundo, através da troca de experiências entre os diversos sistemas produtivos locais hoje existentes no mundo. E o que, mais uma vez, ficou demonstrado, é que cada território é diferente dos restantes e, como tal, não existe uma “receita” para o aumento da sua competitividade. Cada território deve construir sua própria política de desenvolvimento, seja ela baseada, ou não, no modelo organizacional de *cluster*. No limite, são as próprias empresas que o constituem (conhecedoras das suas especificidades) as grandes responsáveis pelo seu modelo de resposta à economia globalizada, onde não há padronização para o desenvolvimento.

4.2. AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO NA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Qualquer que seja o modelo/forma de cooperação adoptado, este deve produzir resultados concretos satisfatórios para os participantes no acordo, e que possibilitem a manutenção, ou talvez o reforço, da relação estabelecida entre as partes (Balantzian, 1997).

Numa fase anterior à concretização de um acordo de cooperação, os seus resultados esperados devem estar estreitamente relacionados com os objectivos que se pretendem atingir. No entanto, as aspirações de qualquer um dos parceiros devem ser realistas, passíveis de ser atingidas através do âmbito estabelecido no acordo, e baseadas em pressupostos cuja concretização não seja considerada utópica, nomeadamente porque a existência de expectativas demasiado elevadas pode levar a uma avaliação negativa (e incorrecta) do impacto da cooperação.

⁶⁹ Congresso organizado pela OCDE, em Paris (Janeiro de 2001), que reuniu 1200 técnicos e especialistas de 40 países, entre investigadores, representantes do Governo e agências públicas e privadas de desenvolvimento económico. Regista-se a utilização sinónima dos conceitos de *cluster* e de *SPL*: este congresso bilingue (francês e inglês), foi denominado, em francês, por “*Congrès Mondial des Systèmes Productifs Locaux – des territoires et leurs réseaux d’entreprises ouverts sur le monde*”, e em inglês, por “*World on Local Clusters – local networks of enterprises in the world economy*”.

A título genérico, com base em resultados considerados satisfatórios (segundo Sáez e Cabanelas, 1997), pode esperar-se:

- o aumento dos lucros e rentabilidade dos accionistas da empresa de forma mais eficiente do que se obteriam individualmente;
- o aumento das expectativas futuras, numa perspectiva mais optimista (volume de vendas, rentabilidade, produtividade, etc.);
- a melhoria da capacidade da empresa para competir num mercado aberto e global;
- o favorecimento do crescimento empresarial e o desenvolvimento a diversos níveis, especialmente nos âmbitos humano e organizacional;
- a facilitação do equilíbrio, evitando, em geral, as tensões desnecessárias;
- o estabelecimento de uma gestão adequada do acordo de cooperação, que servirá de base ao reforço da confiança nas suas potencialidades e, progressivamente, ao aumento da cooperação e da obtenção de resultados adequados.

A avaliação do impacto da cooperação deverá basear-se na comparação dos objectivos que foram fixados com os resultados que foram, efectivamente, obtidos. É certo que podem registar-se melhorias internas à empresa que, sem estarem directamente relacionadas com as metas fixadas, são uma consequência, indirecta, do acordo estabelecido (tal como podem originar-se disfunções não previstas). Estas alterações, positivas ou negativas para a empresa, podem, também, ser utilizadas para o balanço final do acordo, embora este seja um indício de que não foi correctamente efectuada a relação entre os recursos disponíveis e as metas a atingir e que, futuramente, deverão realizar-se previsões mais ajustadas à realidade (estabelecendo objectivos mais realistas e prevendo possíveis consequências indirectas do acordo).

A melhor forma de estabelecer um sistema efectivo de controlo do impacto de um qualquer acordo de cooperação baseia-se no estabelecimento de um **sistema de informação e controlo da cooperação (SICC)**, que permita, através de uma eficaz circulação da

informação, obter conhecimento dos aspectos centrais, objectivos e resultados do acordo de cooperação e a tomada de medidas correctivas em tempo útil (Sáez e Cabanelas, 1997), e que pode configurar-se através de *um sistema eficaz de captação e tratamento de dados*, colocado à disposição dos órgãos decisores, que permita avaliar os desvios entre objectivos e resultados, e de um *fluxo dinâmico bilateral de informação*.

O mecanismo de controlo do impacto da cooperação baseia-se num conjunto integrado de informação sobre as áreas básicas da estratégia, no caso de um acordo alargado de cooperação e que, no caso de um acordo mais específico, pode restringir-se apenas à área abrangida pelo acordo. Em cada uma das áreas deve analisar-se o impacto do resultado da cooperação, avaliando o desvio obtido pela relação entre o objectivo inicialmente previsto e o resultado que teria sido atingido individualmente, tendo, no entanto, presente a existência de indicadores quantitativos, nos quais o impacto da cooperação pode ser quantificado, e qualitativos, onde a medição deste impacto não é quantificável.

Mais concretamente, a medição do impacto da cooperação pode ser efectuada com base na seguinte metodologia:

$$\text{Impacto da cooperação no indicador } x = \text{ICI}_x = \frac{x_r}{x_p}$$

sendo que x é indicador quantitativo,
 x_r é o valor obtido pelo indicador x após estabelecimento do acordo,
 x_p é o valor do indicador x antes do estabelecimento do acordo.

$$\text{Impacto da cooperação no indicador } y = \text{ICI}_y = \text{relação entre resultado obtido e resultado antes da cooperação}$$

sendo que y é indicador qualitativo.

Neste sentido, a avaliação do impacto da cooperação pode ser realizada em diversas áreas (com base em indicadores quantitativos e qualitativos), de acordo com o seu grau de abrangência:

- o fortalecimento da vantagem competitiva;

- o estabelecimento de uma elevada competitividade comercial;
- a potenciação da capacidade inovadora;
- o incremento da capacidade técnica e tecnológica;
- o aumento dos lucros económicos e financeiros;
- a obtenção de uma capacidade organizacional superior.

O Quadro 8 estabelece, então, a possível relação que se pode estabelecer entre o âmbito genérico da cooperação e alguns dos objectivos (mais concretos) que podem ser atingidos, sendo a medição do seu impacto na concretização dos objectivos desejados e, consequentemente, na competitividade das empresas envolvidas, passível de ser efectuada através do conjunto de indicadores apresentados. É, no entanto, necessário que se tenha presente o carácter genérico dos indicadores apresentados e que, quando aplicados a um caso concreto de cooperação seriam, por um lado, num número muito mais reduzido e, por outro lado, muito mais específicos ao tipo de empresa e sector de actividade envolvidos.

QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO

Âmbito	Indicadores Qualitativos	Indicadores Quantitativos	Objectivos
Aumentar a competitividade	<ul style="list-style-type: none">■ alterações registadas na estrutura de clientes■ alterações na capacidade de penetração de mercado■ alterações na capacidade de prever tendências do mercado■ alterações na capacidade de prever a entrada de novos concorrentes no mercado	<ul style="list-style-type: none">■ Nº de novos clientes e de clientes perdidos■ Peso dos novos clientes e dos clientes perdidos na estrutura total de clientes■ Quota de mercado global e por sub-setores de actividade■ Alterações da quota de mercado com a entrada de novos concorrentes no mercado	Aumento da competitividade comercial
	<ul style="list-style-type: none">■ capacidade de introduzir novos produtos no mercado■ capacidade de acompanhar as tendências do mercado■ coerência na gama de produtos	<ul style="list-style-type: none">■ introdução de alterações e de novos produtos no mercado – flexibilidade produtiva■ nº de novos clientes captados	Melhor posicionamento comercial ao nível dos produtos
	<ul style="list-style-type: none">■ capacidade de captar distribuidores estratégicos com base na imagem da empresa e produtos■ capacidade de prever a entrada de novos concorrentes no mercado e assegurar a manutenção da capacidade competitiva da empresa	<ul style="list-style-type: none">■ distribuição conjunta de grandes quantidades de produtos e consequente diminuição do custo unitário de distribuição (efeito escala)	Maior capacidade de assegurar distribuidores chave
	<ul style="list-style-type: none">■ avaliação de clientes e fornecedores, baseada em aspectos subjectivos da empresa: credibilidade, nível de confiança do seu funcionamento e organização, impacto de campanhas de marketing e publicidade, capacidade produtiva, comercial e de distribuição, nível de adequação ao mercado (<i>design</i>, tendências)■ capacidade de colocar produtos à venda em mercados exigentes	<ul style="list-style-type: none">■ cumprimento e certificação de normas de qualidade■ cumprimento de prazos de entrega e de pagamento■ capacidade de resposta a novas encomendas (prazo e capacidade de produzir à medida do cliente)■ nº de produtos vendidos em lojas de qualidade■ eficácia das campanhas de marketing e publicidade	Melhoria da imagem projectada pelos produtos e empresa
	<ul style="list-style-type: none">■ avaliação de clientes■ capacidade de produzir para segmentos de mercados que valorizem a qualidade	<ul style="list-style-type: none">■ comparação dos preços praticados pela empresa com a média do sector (no segmento de mercado em que a empresa concorre)■ quota de mercado em segmentos de mercado mais elevados	Melhor relação qualidade/preço

QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO (CONT.)

Âmbito	Indicadores Qualitativos	Indicadores Quantitativos	Objectivos
Criar valor acrescentado	<ul style="list-style-type: none"> combinar informações de mercado (sugestões de clientes, fornecedores) 	<ul style="list-style-type: none"> aumento da qualidade e diversidade dos produtos tempo dispendido na I&D, concepção, desenvolvimento e comercialização de produtos 	Flexibilidade produtiva
	<ul style="list-style-type: none"> capacidade de desenvolver produtos integrados capacidade de combinar know-how proveniente de diferentes empresas e obter, mais eficientemente, produtos melhorados 	<ul style="list-style-type: none"> nº de produtos complementares produzidos tempo de adaptação às exigências da procura – flexibilidade produtiva e eficácia em I&D 	Produção integrada
Alargar mercados	<ul style="list-style-type: none"> diminuição da pressão dos concorrentes (quando a cooperação é feita entre ex-concorrentes) 	<ul style="list-style-type: none"> taxa de cobertura de mercado (relação entre o mercado coberto e o mercado potencial) ampliação da rede de vendas e da eficácia da força de vendas eficácia de campanhas de marketing 	Alargamento do mercado actual
	<ul style="list-style-type: none"> diminuição de riscos associados à entrada em mercados totalmente desconhecidos acesso “guiado” a mercados específicos 	<ul style="list-style-type: none"> partilha de custos associados à comercialização e distribuição conjunta de produtos peso das exportações no total das vendas 	Penetração em novos mercados
Redução de riscos e incertezas	<ul style="list-style-type: none"> partilha de conhecimentos em projectos inovadores valorização do acesso a projectos de I&D de montante elevado, através de um pequeno investimento relativo capacidade de identificar áreas com potencial inovador (produtos, técnicas, processos) e de implementá-las no plano produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> registo de patentes investimentos realizados em conjunto (comparação com o esforço individual que teria sido necessário) partilha de custos de estudos de viabilidade económico-financeira de investimentos a realizar 	Partilha de custos
	<ul style="list-style-type: none"> acesso e influência nas estratégias de concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> nº de concorrentes directos com os quais se passa a cooperar 	Eliminar concorrentes
	<ul style="list-style-type: none"> acesso a novos mercados, com base na experiência dos cooperantes 	<ul style="list-style-type: none"> partilha de custos envolvidos em processos de internacionalização partilha de canais de comercialização e distribuição 	Diminuir incerteza de entrada em novos mercados

QUADRO 8 – AVALIAÇÃO DO IMPACTO DA COOPERAÇÃO (CONT.)

Âmbito	Indicadores Qualitativos	Indicadores Quantitativos	Objectivos
Crescimento	<ul style="list-style-type: none">▪ possibilidade de aceitar encomendas de grande dimensão▪ possibilidade de produzir acima da capacidade instalada sem incorrer em investimentos demasiado avultados (produção conjunta)	<ul style="list-style-type: none">▪ taxa de utilização de recursos humanos e técnicos (comparação com a média do sector)	Aumento de dimensão
	<ul style="list-style-type: none">▪ partilha de recursos organizacionais, tecnológicos ou infraestruturas produtivas	<ul style="list-style-type: none">▪ economias de escala▪ economias de gama	Ganhar dimensão crítica
	<ul style="list-style-type: none">▪ crescimento equilibrado, associado ao amadurecimento quantitativo e qualitativo▪ alterações na estrutura de	<ul style="list-style-type: none">▪ performance produtiva (afecção eficiente de recursos produtivos, acesso a técnicas eficientes)▪	Incremento organizacional
	<ul style="list-style-type: none">▪ obtenção de contacto privilegiado com fornecedores	<ul style="list-style-type: none">▪ aumento de lucros e rentabilidade e taxa de rotação do activo▪ descontos obtidos (compra de grandes quantidades)	Aumento de lucros
	<ul style="list-style-type: none">▪ reconhecimento da capacidade de aceder a investimento avultados (efeito de alavanca) com base num pequeno investimento relativo▪ partilha de custos associados à externalização de actividades não directamente produtivas	<ul style="list-style-type: none">▪ custos unitários de produção▪ comparação do investimento realizado com o montante global do investimento obtido	Acesso a novos investimentos a baixo custo
Ganhos organizacionais	<ul style="list-style-type: none">▪ melhor afectação de recursos, atribuição de competências, tarefas e responsabilidades;▪ melhor circulação de informação entre departamentos;▪ melhorias introduzidas no funcionamento da estrutura (gestão de prazos, stocks);	<ul style="list-style-type: none">▪ nível de produtividade▪ grau de flexibilidade	Melhorias introduzidas na estrutura organizacional
Acesso a novas competências	<ul style="list-style-type: none">▪ partilha de know-how▪ aproveitamento de sinergias e complementaridade	<ul style="list-style-type: none">▪ introdução de novas técnicas e processos▪ relação entre capacidades internas à empresas e capacidades obtidas através da cooperação	Acesso a recursos estratégicos

4.3. EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS RELEVANTES – FACTORES QUE LEVARAM À ADOPÇÃO DE ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS E POTENCIARAM O SEU SUCESSO

Particularmente no caso das PME, o aumento da natureza das relações globais, o desenvolvimento tecnológico e as mudanças na hierarquia das relações de oferta e procura apresentam-se como novos desafios. Muitas PME apenas terão capacidade para enfrentar esta mudança estrutural se conseguirem absorver novos conhecimentos e desenvolver-se em consonância com as novas exigências do mercado.

É justamente a inexistência destas capacidades que tem tornado a cooperação uma necessidade tão importante, fundamentada nas diversas evidências empíricas que confirmam o aumento da competitividade das empresas baseado na existência de cooperação, sejam estas experiências levadas a cabo por empresas isoladas que, reconhecendo as vantagens da cooperação (ou sendo alertadas para isso, através, por exemplo, de instituições, públicas ou privadas, que divulguem a cooperação como estratégia empresarial vantajosa), adoptam estratégias cooperativas que visam atingir determinados objectivos específicos, ou, então, que sejam levadas a cabo por empresas que, inseridas num determinado cluster ou distrito industrial, necessitam, no entanto, redireccionar as suas estratégias de actuação, dadas as alterações registadas no contexto envolvente, e adaptar a nova estratégia de cooperação às suas especificidades concretas.

4.3.1. EMPRESAS COOPERANTES – EVIDÊNCIAS DA MELHORIA DA SUA COMPETITIVIDADE

A OCDE (1997) salienta a importância da colaboração entre empresas, nomeadamente pelo seu impacto na capacidade inovadora destas empresas. Estudos efectuados na **Noruega e Finlândia** indicam que o peso de novos produtos (um dos principais indicadores de competitividade) no total de vendas é superior no caso de empresas envolvidas em acordos de cooperação (apesar de outros factores também contribuírem para esta conclusão). Estudos similares mostraram que, na **Alemanha**, a cooperação está positivamente

correlacionada como a melhoria da performance empresarial em quase todos os sectores de actividade, ao passo que na UE se referem, como factores capazes de influenciar positivamente a capacidade de inovação das empresas, o aumento de competências e conhecimentos originado pela cooperação.

Um dos indicadores do grau de competitividade de uma empresa baseia-se na sua capacidade de internacionalização e de inovação. Num estudo realizado no **Canadá** (Lefebvre, 1994)⁷⁰, as PME mundiais, apesar da sua pequena dimensão, têm, em geral, e em relação às empresas que mantêm o seu raio de mercado dentro do mercado nacional, uma mão-de-obra extremamente qualificada (pelo menos um terço dos seus efectivos são técnicos e científicos) e investem uma parte significativa dos lucros na I&D (afectam-lhe um sexto dos seus efectivos). Os esforços desenvolvidos no campo da I&D (mais importante, nestas empresas, que o incremento tecnológico) prendem-se, essencialmente, com o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria dos processos e produtos existentes e, apesar de a cooperação no domínio da I&D ainda ser considerada fraca, estas são, no entanto, as únicas empresas que trabalham em colaboração estreita com instituições governamentais e universidades.

Foi realizado em **Inglaterra**, em 1998, um estudo que pretendia examinar qual o contributo dos acordos de cooperação entre empresas para a competitividade das empresas aderentes a esse acordo, detendo-se principalmente na possível existência de uma relação causal entre o sucesso do acordo e os padrões de cooperação, consoante as empresas em causa⁷¹.

⁷⁰ Neste estudo, que contemplou 125 PME, foram estabelecidos quatro grupos de análise, de acordo com o destino das suas exportações: empresas locais (67 empresas - mercado restrito ao Quebec), empresas nacionais (26 empresas - mercado canadiano), empresas norte-americanas (22 empresas - mercado americano e canadiano) e empresas mundiais (10 empresas - mercado que ultrapassava o limite do território americano).

⁷¹ Bennett (1998). Estudo efectuado com base em dados fornecidos pelo Censos do Emprego e Empresas do "Office of National Statistics", London, 1993.

Ficou demonstrada a importância da dimensão das empresas para determinar o tipo de cooperação desenvolvida⁷². As PME pretendem, normalmente, adoptar uma forma de cooperação de carácter comercial, com baixa participação de GE e, dada a homogeneidade das empresas envolvidas, uma clara orientação para a representação colectiva. Os serviços prestados são, normalmente, de carácter técnico e, apenas pontualmente, uma vez que a sua pequena dimensão assim o exige, de consultoria ou avaliação estratégica.

Pelo contrário, as GE tendem a associar-se num modelo de cooperação onde estejam presentes empresas de todos os segmentos da sua cadeia de valor (são fornecidos serviços *standardizados* colectivos que, como tal, são mais proveitosos para as PME). Neste caso, o motor de desenvolvimento da cooperação baseia-se na dinâmica que o sector, como um todo, consiga obter, e que sugere uma forte influência das GE dominantes do sector sobre as PME (essa influência pode ser, reconheça-se, positiva – porque permite o seu desenvolvimento – ou negativa – porque condicionada pelos interesses da GE).

Outra regularidade detectada prende-se com o número de membros de uma associação de empresas quando existe uma GE que domina o sector. Ainda que se conclua que o sucesso de uma forma de cooperação é mais elevado quando existem interesses comuns aos seus membros, no caso de sectores polarizados por um pequeno número de GE, esta conclusão não parece verificar uma tão grande aderência empírica, sobretudo para as PME que, não

⁷² De acordo com a literatura teórica existente, era já esperado que os resultados do inquérito corroborassem a hipótese de que, dependendo do papel e poder da associação de empresas criada, o seu impacto potencial na competitividade das empresas aderentes podia ser muito diferente, dada a variedade de aspectos que permitem definir um modelo de cooperação. Podem salientar-se: **a orientação principal** - *lógica de serviços* (a cooperação ajuda as empresas a responder a necessidades específicas individuais - serviços de nicho de mercado) ou *lógica de influência* (focaliza a sua acção na totalidade dos membros - provisão de serviços colectivos); **a gestão e dinâmica internas de funcionamento** - dependem da dimensão dos membros (torna-se mais fácil a sua gestão se for composta apenas por PME do que se também incluir GE) e da extensão e campo de actividades que se pretendem prestar (se apenas estiverem envolvidas PME, o âmbito estabelecido pela cooperação terá objectivos prioritários associados à obtenção de dimensão); e **a forma de associação adoptada** (sectorial ou regional) e **as características da envolvente externa** - grau de competição e concentração sectorial, dimensão das empresas intra-sector, posicionamento das empresas aderentes na cadeia de valor, nível de intervenção governamental, etc..

tendo outra saída que não seja a inserção num modelo de cooperação dominado pelo interesse das GE, vêem os seus próprios interesses subjugados.

Em geral, este estudo concluiu que a cooperação tem capacidade de influenciar a competitividade dos seus membros⁷³. No entanto, uma vez que os serviços prestados⁷⁴, em termos de intensidade e motivação dos membros são, preferencialmente, colectivos (e não selectivos), serão estes os que maiores benefícios trarão aos membros da associação, sendo o seu contributo mais associado, por exemplo, à melhoria de *standards* industriais colectivos, do que à competitividade individual das empresas, que será obtida, indirectamente, através das acções colectivas realizadas, todas elas contribuindo para a sua competitividade e que, numa lógica individual, não se obteriam.

Aparentemente contraditória, a grande conclusão que se retira é que o melhor contributo para o reforço da competitividade de cada empresa é, justamente, a tomada de acções colectivas, que reforcem o sector/região (consoante o carácter da associação em causa) no seu conjunto, sendo o somatório dos benefícios obtidos por cada uma das empresas envolvidas, desta forma, superior ao que poderiam obter individualmente.

Na **Alemanha**, desde 1993 que o Ministério para a Educação, Ciência, Investigação e Tecnologia tem vindo a colocar em prática o Programa de “Promoção da cooperação para a

⁷³ Se, por um lado, é reconhecido que a cooperação fornece importantes contributos aos seus membros, este inquérito também conclui que a experiência obtida durante o funcionamento do acordo condiciona os resultados obtidos. Como tal, é preciso que se analise a motivação dos seus membros em aderir e manter-se cooperantes, mesmo perante entraves no decurso do processo de cooperação, pois, como a experiência empírica sugere, qualquer associação voluntária entre empresas está sujeita a fragmentações e alterações de objectivos, principalmente se se registar entre PME que, dada a sua pequenez e especificidade, são geralmente as empresas com menor grau de satisfação na sua representação pela associação.

⁷⁴ Os principais serviços prestados no âmbito dos modelos de cooperação analisados prendem-se com a divulgação de informação, prestação de assessoria técnica, benchmarking, intermediação junto do governo e realização de conferências e eventos sociais. A influência exercida ao nível das relações interempresariais efectua-se de diversas formas: disseminando e reforçando regras, normas comuns e conhecimento tecnológico; facilitando e divulgando informação sobre as empresas; articulando objectivos colectivos que influenciem o desenvolvimento das empresas/sector e; representando os seus interesses junto do governo.

investigação entre PME”⁷⁵, sendo de salientar a importância de alguns dos resultados obtidos para a avaliação dos efeitos da cooperação (Hornschild, 1999).

O âmbito deste programa era levar as empresas a cooperar com outras empresas, quer nacionais quer estrangeiras, e com as instituições ligadas à I&D, visando o aumento da sua competitividade, através da inovação e desenvolvimento de novos produtos e, eventualmente, a nível macroeconómico, o aumento do emprego e do produto.

Esperava-se, com este programa, que as relações de confiança necessárias ao fomento da cooperação fossem desenvolvidas e que os riscos se tornassem mais suportáveis pelas empresas, enquanto, ao mesmo tempo, as barreiras à cooperação resultantes das dificuldades enfrentadas, particularmente pelas PME, ao nível do financiamento da sua actividade de inovação, se fossem reduzindo. De facto, conforme se constatou à medida que o projecto se foi desenvolvendo, era grande a falta de confiança dos empresários nos resultados potencialmente obtidos, sendo de destacar a relutância em deixar que outras empresas tivessem acesso ao seu *know-how*, mesmo que o processo fosse recíproco. Não era claro, para os empresários, que a “fuga” de informação sobre a sua empresa e o seu processo produtivo pudesse contribuir para o aumento da sua posição competitiva⁷⁶.

De acordo com as empresas cobertas por este programa, que valorizavam primeiramente os aspectos ligados à qualidade, deixando os preços para segundo plano, foram considerados como factores estratégicos mais importantes para a melhoria da sua posição competitiva: qualidade, sofisticação tecnológica e diversificação dos produtos, elevado potencial de inovação, existência de serviços associados, flexibilidade para atender às exigências dos clientes, rapidez e cumprimento de prazos de entrega e existência de *know-how* específico.

⁷⁵ O efeito deste programa foi avaliado pelo Prognos Institute (através de inquérito), sendo de salientar a grande adesão registada por parte das empresas. Em Dezembro de 1997 tinham sido registados mais de 6500 pedidos de atendimento por 4600 empresas diferentes, dos quais mais de 70% foram aprovados.

⁷⁶ Tem sido argumentado que a cooperação pode restringir a competição e, como tal, ter consequências negativas a nível macroeconómico. No entanto, este aspecto apenas se torna relevante no caso de GE onde existem exemplos de alianças estratégicas cujos membros perdem mecanismos competitivos. Este não é,

Os projectos conduzidos no sentido do aumento da cooperação conduziram à abertura de novos mercados e facilitaram a entrada em novas áreas tecnológicas, num processo em que o sucesso obtido no acesso a novos mercados se baseou no aumento da competência tecnológica das empresas. Mais de 90% das empresas concordaram que este projecto teve uma importância decisiva para o desenvolvimento das suas empresas e mais de 4/5 esperavam, em consequência do projecto, um aumento das vendas, em associação com a manutenção dos níveis de emprego, o aumento dos montantes gastos em I&D e o alargamento das estruturas de *staff*. Para além dos objectivos que se pretendiam atingir com o programa, outros aspectos foram focados: estímulo nas ideias para novos produtos, ambiente favorável para cooperação futura, entrada em outras redes tecnológicas, optimização e organização no campo da I&D. O único efeito negativo registado associava-se ao aumento dos custos de I&D par além dos previstos inicialmente.

Este programa alemão foi particularmente bem sucedido no caso das PME, funcionando como um estímulo ao aumento do seu potencial de inovação através da cooperação entre empresas. Entre os motivos que levavam à cooperação encontravam-se, principalmente, os económicos, já que muitas empresas que entravam neste programa faziam-no, essencialmente, para melhorar a sua posição competitiva.

“[...] Não é, no entanto, possível quantificar os resultados desde projecto [...]” (Hornschild, 1999). O período considerado foi muito curto para que os seus efeitos se fizessem sentir na íntegra, embora, dada a avaliação qualitativa efectuada pelas empresas, pareça delinear-se um percurso de efeitos francamente positivos.

claramente, o caso das PME. Pelo contrário, verifica-se que a cooperação permite ganhos de influência no mercado e que contribui, geralmente, para intensificar a competição.

4.3.2. CLUSTERS E DISTRITOS INDUSTRIAIS – COOPERAÇÃO ADAPTADA ÀS SUAS ESPECIFICIDADES

A existência crescente de novas exigências competitivas tem demonstrado, empiricamente, que a cooperação (necessariamente dinâmica) é um poderoso instrumento de fomento de novas formas de concorrência, devendo, conseqüentemente, ser entendida no sentido de cooperação competitiva, ou *coopetição*, para usar a tradução do conceito de *coopetition*.

Este conceito, necessariamente dinâmico, alerta para a necessidade de ultrapassar a utilização de um modelo de cooperação como instrumento de promoção do sucesso empresarial, e adoptar uma estratégia coerente que, baseada na cooperação, seja, no entanto, suficientemente flexível para garantir a ultrapassagem dos constrangimentos inerentes à manutenção de um “modelo cooperativo tradicionalmente delineado”. Apresentam-se, em seguida, alguns exemplos de estratégias de adaptação de distritos industriais que, embora com uma forma de organização já anteriormente alicerçada num modelo de cooperação, estavam a sofrer o impacto de alguns dos factores por diversas vezes referidos neste trabalho: alterações dos gostos dos consumidores, exigências crescentes de diversidade e flexibilidade produtiva, inovação, adaptação ao mercado, etc.. A grande conclusão a retirar será, sobretudo, a necessidade, demonstrada pelo sucesso das estratégias de adaptação que em seguida se apresentam, de se construir um modelo organizacional flexível, com capacidade de interacção com novas realidades e que não se mostre condicionado pelo “tipo ideal” de cooperação delineado aquando da sua formação (idealizado num período temporal mais recuado e perante circunstâncias que, entretanto, se podem vir a alterar), o que provocaria, a curto ou médio prazo, o esgotamento das condições que garantiram o seu sucesso inicial, a conseqüente estagnação das empresas envolvidas e a impossibilidade de enfrentar, com a necessária rapidez e eficiência, os problemas que possam vir a originar-se do normal processo de evolução do mercado.

Por exemplo, o **cluster indiano de Agra**, outrora um cluster tradicional de produção de roupa de desporto, confrontou-se, nos anos 90, com a necessidade de responder a uma nova forma de competição: as exigências dos consumidores, cada vez mais fragmentadas e

voláteis, pressionaram os produtores no sentido do aumento da qualidade, flexibilidade e capacidade de resposta. Como Knorringa (1999) salientou no seu estudo, “[...] esta resposta não pode ser dada pelo cluster como um todo [...]”, sendo necessário adoptar respostas diferentes de acordo com as especificidades de cada “canal de mercado” que, segundo este autor, consiste numa rede de produtores, comerciantes e outros agentes, que actuam interactivamente, produzindo e distribuindo produtos específicos para um segmento de mercado concreto. A evidência empírica mostrava que as opções de crescimento de cada produtor variavam de acordo com o segmento de mercado em que se inseria e que, por outro lado, como as barreiras à entrada num outro segmento eram elevadas, cada produtor se encontrava confinado ao segmento de mercado em que se inseria originalmente.

A solução encontrada por este cluster heterogéneo, dado o impacto diferenciado da crise de acordo com as características de cada segmento de mercado, permitiu que, através do reforço da cooperação inter-segmentos, mas tendo em atenção a necessária visão dinâmica e agregada do cluster e a existência de desafios comuns (aumento de qualidade e capacidade de resposta), cada segmento pudesse adoptar uma estratégia mais adequada às suas especificidades. A grande inovação introduzida consiste no facto de se ultrapassar a visão tradicional de que a pertença ao cluster, por si só, ajuda as empresas a ultrapassar constrangimentos, a fazer o seu *upgrade* qualitativo e a competir em mercados externos. Neste caso, dada a heterogeneidade interna deste cluster, provocada pela existência de segmentos de mercado com fortes discrepâncias entre si, a maioria dos produtores optaram pelo aumento das relações de cooperação vertical (excepto subcontratação), ao longo dos canais de mercado (adaptando o conceito de cadeia de valor integrada à percepção de necessidades específicas aos vários segmentos que a compõem), embora, em contraste, se detectasse uma ligeira diminuição do estabelecimento de relações de cooperação horizontais. Mais do que o fomento da cooperação dentro das fronteiras do cluster, a solução encontrada parece assentar numa lógica de rede, que lhe permite manter todas as vantagens da proximidade geográfica (mantendo a cooperação interna) e aproveitar as vantagens de uma organização em rede, ao longo das “sub-cadeias de valor” correspondentes a cada segmento de mercado.

Rabellotti (1995) apresentou um **estudo comparativo** entre o ideal-tipo de distrito industrial (como definido na literatura), dois clusters de roupa desportiva localizados em Itália (a “terra” originária do modelo) e dois clusters de roupa desportiva localizados no México⁷⁷.

A grande conclusão deste estudo reside na identificação de alguns factores que permitem delinear uma trajectória de mudança na evolução dos tradicionais distritos industriais “de tipo italiano”, com base nos sinais detectados de existência de uma nova forma organizacional capaz de responder a mudanças radicais, nomeadamente através do estabelecimento de uma certa hierarquia entre as empresas do distrito. A esta tendência associa-se uma outra, que se prende com o estabelecimento de uma rede de colaboração com empresas externas ao distrito e que permite detectar um fenómeno de ruptura com o modelo original de organização dos distritos industriais e o desenvolvimento de um sistema de redes espaciais de cooperação.

Num outro estudo da sua autoria, Rabellotti (1999) apresenta os resultados de uma investigação empírica, realizada no **cluster mexicano de calçado de Guadalajara**. O primeiro aspecto analisado, o impacto da liberalização de mercados na indústria de calçado de Guadalajara, revelou-se particularmente forte e consubstanciou-se, por um lado, na redução do número de empresas e no aumento da pressão competitiva (também causada pela reforma comercial) e, por outro lado, como forma de resposta a estas pressões, num maior nível de cooperação com os fornecedores, clientes e interempresas.

⁷⁷ Para além de algumas diferenças entre a realidade empírica e a modelização teórica, a autora conseguiu identificar diversas semelhanças entre estes clusters, localizados em diferentes contextos. Assim, e contrariamente ao modelo teórico de distrito industrial, foram encontradas poucas evidências do papel das instituições de suporte no desenvolvimento dos clusters italianos e mexicanos de roupa desportiva. Já no que diz respeito ao estabelecimento de contactos informais, estes parecem desenvolver um importante papel, tanto no México quanto em Itália, embora com algumas diferenças: no México estes contactos resumem-se a relações de mercado, baseadas no factor preço; em Itália elas são bastante mais alargadas e permitem estabelecer uma relação próxima do tipo ideal de cooperação, baseado no esforço comum de fornecedores e produtores no sentido de manter relações estáveis e frutuosas.

O outro aspecto analisado prende-se com a identificação da relação potencialmente existente entre o nível de cooperação estabelecido pelas empresas e a sua performance. Com base na regressão estabelecida para os dados de uma amostra de 63 empresas, foi testada a hipótese de existência de uma associação positiva entre a performance das empresas e o seu comportamento em relação à cooperação⁷⁸. O modelo estimado permitiu concluir claramente que a performance empresarial é positiva e significativamente influenciada por alguns tipos de cooperação e, como tal, que a cooperação é um dos componentes da eficiência colectiva e de contributo para o crescimento.

As economias externas foram consideradas outra fonte de eficiência colectiva. Ainda que o seu efeito não tenha sido medido neste estudo, ficaram claras as externalidades positivas causadas pela cooperação entre produtores de calçado e fornecedores: aumentos de qualidade, melhor *design*, rapidez de entrega e capacidade de cumprimento de prazos.

A diversidade de exemplos apresentados de sucesso competitivo baseado no fomento e adaptação das estratégias de cooperação empresarial permite concluir que, mais do que uma extensão padronizada do conceito de distrito industrial ou de cluster, e tal como refere Cawthorne (1995), “[...] o sucesso de um qualquer modelo cooperativo não depende da inserção das empresas num distrito industrial, por si, mas da sua própria inserção [do cluster] e da adequação da sua estratégia ao contexto macroeconómico em que se insere [...]”. Ao estudar o bem sucedido **distrito industrial de Tiruppur, na Índia**, (indústria de confecção de malhas em algodão), a autora reconhece-lhe algumas das principais características definidas aos distritos industriais na literatura teórica: acordos de produção conjunta, partilha informal de informação e equipamentos, e bom funcionamento do mercado local de trabalho.

O recente dinamismo deste distrito industrial, que se insere no “caminho para a expansão industrial” definido pela autora, foi possibilitado mais pelo incremento da produtividade da força de trabalho do que propriamente por avanços tecnológicos. Esta estratégia adequa-se

⁷⁸ Para mais detalhes sobre o modelo estimado e variáveis utilizadas, ver Rabellotti (1999).

à necessidade de concorrer com os clusters europeus, altamente competitivos e tecnologicamente intensivos, e que lhe permitiu entrar nos mercados externos e aumentar fortemente a sua capacidade exportadora, sendo a impossibilidade de ultrapassar a capacidade tecnológica dos produtores europeus que levou a que este cluster indiano apostasse, paralelamente ao incremento tecnológico, no aumento da produtividade dos trabalhadores. Tiruppur foi um distrito industrial muito tempo antes de se tornar dinâmico e com capacidade de expansão, e essa mudança foi função quase exclusiva do sucesso da sua capacidade exportadora e da correcta identificação da estratégia mais adequada à sua posição competitiva no mercado mundial de malhas de algodão.

Conforme podem comprovar os exemplos apresentados, a simples criação e implementação de uma estratégia ou modelo de cooperação, como a existente num distrito industrial ou cluster, não basta, por si só, para garantir o seu sucesso continuado ao longo do tempo. A “chave” para o seu sucesso, se é que existe, baseia-se na capacidade de identificar constantemente as alterações registadas no contexto e no mercado em que se inserem as empresas envolvidas, e de introduzir as adaptações necessárias à melhoria das suas condições competitivas.

4.3.3. POSSÍVEIS APLICAÇÕES FUTURAS DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO BASEADO NA COOPERAÇÃO

No Congresso Mundial de SPL (Janeiro de 2001), para além da clarificação das diferenças notórias existentes entre os diversos SPL espalhados pelo mundo, também foi consensual a importância desta forma organizacional, baseada na cooperação interempresas, para o sucesso das empresas que os compõem, seja na melhoria da sua performance económica⁷⁹, seja através da construção de um ambiente social saudável⁸⁰.

As experiências dos países em vias de desenvolvimento constituem uma forma de testemunhar a importância da cooperação entre empresas, não tanto pelo sucesso obtido através desta forma organizacional, mas pelos constrangimentos causados pela sua não existência. Nestes países existem, normalmente, concentrações de micro e pequenas empresas, operando proximamente entre si e produzindo bens similares. No entanto, não verificam muitas das virtudes dos clusters bem sucedidos: a cooperação entre empresas é, na maior parte dos casos, accidental ou não existente; as empresas, apesar de laborarem apenas a alguns metros de distância, não partilham informações, não discutem problemas comuns, não se organizam para implementar acções conjuntas e não estão acostumadas a articular pedidos de ajuda conjuntos às autoridades governamentais; o nível de confiança é baixo, os conflitos são latentes e a competição é levada ao extremo. Em resultado, constitui-se um ciclo vicioso que os impede de crescer e desenvolver e, como tal, parece ser a inexistência de cooperação interempresarial o mais forte constrangimento ao seu desenvolvimento. Desta forma, os governos de países como a Eslovénia⁸¹, Índia⁸²,

⁷⁹ Os SPL aumentam a performance económica das empresas. Em Itália, ficou provado que a localização num cluster aumenta os lucros das empresas numa média de 2 a 4%, devido às economias de aglomeração.

⁸⁰ A componente social dos SPL é, também, importante, na medida em que se traduzem em locais de cooperação e redes de trabalho. É normal a cooperação entre empresas, por exemplo, na venda e transporte de produtos e na colaboração com outros agentes locais (universidades, câmaras de comércio) e de administração pública, criando um ambiente competitivo saudável que beneficia a todos.

⁸¹ Desde 1990 que o Ministério da Economia da Eslovénia tem desenvolvido programas de promoção da competitividade e empreendedorismo, com o objectivo de aumentar a produtividade e competitividade das

Nicarágua⁸³ e Brasil⁸⁴ têm aplicado programas de desenvolvimento de clusters como forma de aumentar a competitividade das suas economias.

Não foram, no entanto, esquecidos os pilares que sustentaram a criação de SPL. Se, em última análise, eles foram criados como forma de resposta à necessidade de adaptação da produção às necessidades e mutações da procura e do ambiente económico envolvente, é de importância vital que continuem a inovar e ajustar-se, e que encontrem respostas adequadas aos principais desafios que se lhes apresentam, nomeadamente, o desenvolvimento de iniciativas de exportação, de ajuda e suporte à criação de novas empresas, de atracção de novos investimentos⁸⁵ e de utilização das TIC para reforço da interligação local e internacional de empresas.

empresas, através de acções centradas na inovação tecnológica, marketing e internacionalização das empresas. Mais recentemente (1999), o elemento central da política económica do país tem sido o desenvolvimento de clusters e redes de empresas, em resposta ao défice de produtividade da indústria eslovena, causado pela fraca capacidade de investimento das empresas e uso inapropriado de tecnologia.

⁸² Na Índia tem sido prestada assistência a projectos piloto de desenvolvimento de clusters, através da UNIDO, com o objectivo de introduzir novas tecnologias, diversificar a produção e criar novos produtos, intensificar a internacionalização de mercados, adoptar uma gestão colectiva dos recursos humanos e implementar processos de cooperação inter-clusters.

⁸³ Na Nicarágua, e também através da UNIDO, desenvolve-se um programa de promoção de clusters, com o suporte governamental (desde 1995), com vista ao estímulo da colaboração entre empresas.

⁸⁴ De acordo com as orientações da política económica do país, uma das directivas consiste no suporte de condições que facilitem a obtenção do objectivo global de aumento da competitividade através da eficiência colectiva. A transformação de aglomerações de produção em clusters tem tornado isso possível, através do efeito sinergia, aumento de produtividade e melhor posicionamento do país na cadeia de valor internacional.

⁸⁵ Os SPL não se restringem aos sectores tradicionais. Existem evidências empíricas de que constituem o melhor modo de organização para promover o desenvolvimento de sectores inovadores.



5. ANÁLISE EMPÍRICA DE CASOS PORTUGUESES DE COOPERAÇÃO

Este capítulo constitui uma análise, de carácter empírico, do papel que representa a cooperação empresarial, como instrumento e estratégia de actuação ao dispor dos empresários portugueses, e das conclusões que possivelmente se podem obter no que diz respeito ao aumento do grau de competitividade potenciado pela sua utilização. É exactamente isso o que se pretende demonstrar, ao longo deste capítulo:

- Em primeiro lugar, fornecer um enquadramento geral do “tipo” de competitividade em que se apoiam as empresas portuguesas e, também, do quadro geral que transcreve a aceitação e o grau de penetração, em Portugal, da cooperação empresarial (ponto 5.1 e 5.2);
- Em segundo lugar, fornecer exemplos concretos de estratégias e casos de cooperação empresarial existentes em Portugal (ponto 5.3), tentando tipificar as diversas modalidades de cooperação apresentadas e inseri-las numa matriz que relacione a estratégia de cooperação adoptada com o factor de competitividade que se visava atingir (ponto 5.3.5).

5.1. A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE APLICADA AO CASO PORTUGUÊS

A competitividade das empresas portuguesas assenta numa lógica de competitividade-custo, dando ênfase aos produtos “fabricados em Portugal”. No entanto, estas empresas precisam, também, marcar presença em mercados externos, adoptando uma lógica global, baseada na competitividade não-custo, e desenvolvendo formas alargadas de cooperação empresarial com unidades de investigação, ciência e tecnologia, ultrapassando o simples

conceito de “produção” em Portugal para atingir o de “desenvolvido e fornecido” por Portugal⁸⁶.

Mesmo no caso das empresas com uma vertente comercial externa, a sua posição concorrencial é, essencialmente, passiva e a presença em mercados externos, desequilibrada (as exportações portuguesas são claramente ultrapassadas pelas importações). A adopção de uma estratégia adequada (e equilibrada) de conquista de mercados externos baseia-se numa resposta adequada à procura, adoptando uma posição concorrencial mais activa e que permita o aumento das exportações.

O principal problema da economia portuguesa nos próximos anos é o da perda de competitividade, nomeadamente pela evolução negativa registada nos custos unitários do trabalho⁸⁷ e no aumento dos salários acima da produtividade⁸⁸. A baixa produtividade é responsável pela progressiva perda de competitividade registada pela economia portuguesa (Santos, 1997) pois, supondo que a taxa de crescimento média anual da produtividade era em Portugal de 1%, enquanto nos nossos principais parceiros comerciais era de 4%, o que tenderia a acontecer era a perda de quota de mercado pelas empresas menos competitivas, que poderiam ver-se obrigadas a despedir uma parte substancial dos seus trabalhadores.

As empresas e os trabalhadores portugueses estão, desta forma, confrontados com o mesmo problema: a necessidade de aumentar a competitividade. Os empresários, através do aumento do investimento, da melhoria da gestão, da organização e dos processos de fabrico, da penetração em novos mercados e da consolidação naqueles onde já estão presentes; os trabalhadores, que, indirectamente, também influenciam a competitividade

⁸⁶ Um bom exemplo desta estratégia é o caso do cluster do vidro da Marinha Grande, descrito no capítulo 5.3.3 deste trabalho.

⁸⁷ Segundo a AEP - Associação Empresarial de Portugal, estão a aumentar, de forma sustentada, acima da zona euro: 3,8 pontos em 1999, 3,2 pontos em 2000 e um valor previsível de 3,3 pontos em 2001.

⁸⁸ Segundo a AEP, desde 1997 que os salários estão a crescer acima da produtividade. Quando se compara os aumentos salariais em Portugal com o que se passa na zona euro, o que se constata é que em 2000 eles foram de 5% no nosso país e de 2,1% nos Onze, enquanto que para 2001 se prevê um valor de 2,8% na Eurolândia e, para Portugal, já está fixada a meta de 3,71% para os aumentos salariais na Função Pública, que acabarão por representar uma percentagem superior de acréscimo da massa salarial.

das empresas onde trabalham, através do aumento das suas qualificações profissionais, de uma maior formação e do desejo de fazer melhor.

O aumento de competitividade torna-se particularmente importante quando se constata algumas graves fraquezas da indústria portuguesa, pois, para além de uma estrutura empresarial muito atomizada, que dificulta a conquista de uma favorável posição competitiva, registam-se muitas carências ao nível dos seus factores-chave de competitividade e do nível de tecnologia utilizada.

Quando se analisam os factores-chave de competitividade⁸⁹ da indústria portuguesa, que permitem estabelecer um posicionamento comparativo no quadro da concorrência internacional (Gráfico 12), constata-se que apenas na região de Lisboa e Vale do Tejo se verifica uma especialização produtiva baseada em factores competitivos capazes de ultrapassar os desafios de uma concorrência cada vez mais alargada: uma especialização industrial baseada na exploração de economias de escala, no esforço de I&D e na diferenciação do produto como factores de competitividade, em detrimento de indústrias sustentadas com base na exploração de baixos custos de trabalho⁹⁰ e de recursos naturais.

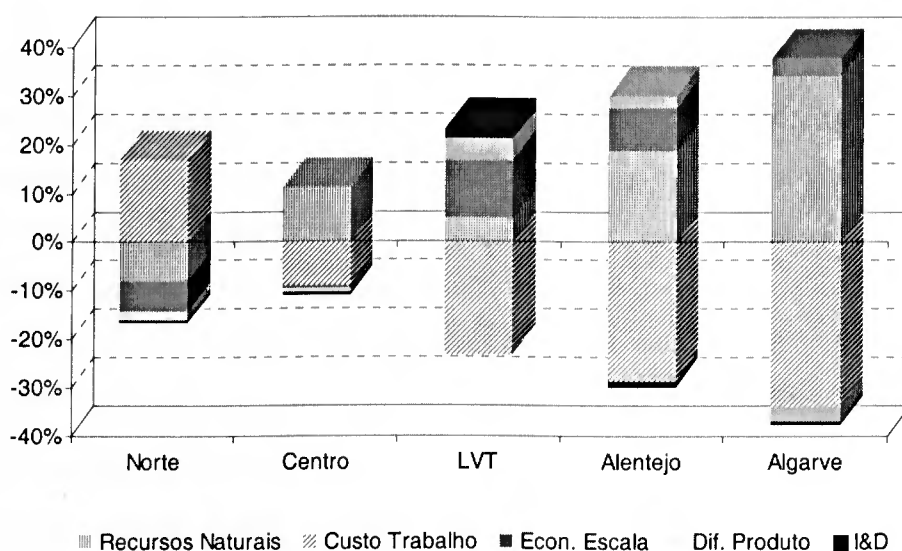
⁸⁹ A classificação apresentada é a adoptada em OCDE (1987). Esta classificação agrupa as indústrias em cinco grupos, segundo os principais factores que influenciam a competitividade de cada actividade:

- Acesso a recursos naturais – produtos alimentares, bebidas, tabaco, couro, madeira, papel, refinação de petróleo, cimento e argila;
- Custos do factor trabalho – têxteis, vestuário, calçado, mobiliário, metais não ferrosos, obras em metal;
- Economias de escala – impressão, produtos químicos, borracha e plástico, cerâmica e vidro, siderurgia, material ferroviário, construção naval, automóveis e outros transportes;
- Diferenciação do produto – máquinas não eléctricas com excepção de equipamento informático, máquinas eléctricas excluindo material de telecomunicações e semicondutores;
- I&D – produtos farmacêuticos, informática, material de telecomunicações e semi-condutores, construção aeronáutica, instrumentos científicos e outros produtos químicos.

⁹⁰ A região Norte verifica uma forte “sobre-especialização” nas indústrias que se organizam em torno do baixo custo do trabalho como factor-chave de competitividade. As regiões do Alentejo e Algarve apresentam um perfil de especialização nas indústrias que se organizam em torno da valorização de recursos naturais como factor competitivo básico.

O posicionamento competitivo da indústria portuguesa coloca, então, um desafio de grande dimensão, associado à necessidade de passar de um modelo produtivo exageradamente suportado pelo baixo custo do trabalho, para um modelo produtivo muito mais suportado pela intensidade dos esforços de I&D e pela capacidade de diferenciação dos produtos e de fornecimento de serviços especializados (Mateus *et al*, 1995).

GRÁFICO 12 – ESPECIALIZAÇÃO INDUSTRIAL REGIONAL POR FACTOR-CHAVE DE COMPETITIVIDADE (DIFERENÇA NA ESTRUTURA NACIONAL DE EMPREGO – 1997)



Fonte: Contas Regionais (INE)

Um estudo realizado pela OCDE coloca Portugal, em 1999, no 29º lugar do ranking de competitividade microeconómico e numa posição ligeiramente mais favorável no ranking de competitividade global (27º lugar)⁹¹. Destaque-se a relativa semelhança entre as posições reflectidas em ambos os índices de competitividade, que se pode traduzir numa

⁹¹ OCDE (1999a). Neste estudo, desenvolvido por Michael Porter, e englobando um total de 58 países, Portugal foi classificado, de acordo com o MICI – Índice de Competitividade Microeconómica, em 33º lugar em 1998, e em 27º lugar em 1999; de acordo com o CI – Índice de Competitividade, Portugal foi classificado em 29º lugar em 1997, em 26º lugar em 1998 e em 27º lugar em 1999.

relativa proximidade entre o grau de competitividade individual das empresas e o grau de competitividade da economia como um todo⁹².

Apesar de ser ao nível macroeconómico que se estabelece o desenvolvimento potencial de um país, é ao nível microeconómico que se estabelece a sua qualidade de vida e o seu bem-estar, através da capacidade das suas empresas criarem valor acrescentado e suportarem, simultaneamente, elevadas rentabilidades do capital investido e o pagamento de salários elevados. Atingir esta capacidade depende do grau de sofisticação com que as empresas competem e da qualidade do ambiente empresarial envolvente⁹³.

É necessário que as empresas, individualmente, se reestruturem na resposta à mudança da sua envolvente e, perante a necessidade de se mostrarem um parceiro viável para o estabelecimento de acordos de cooperação com outras empresas (particularmente formais), as PME devem verificar alguns critérios básicos: boa relação custo-eficiência, qualidade, diversificação, capacidade de resposta, aceitação de riscos e uma atitude positiva em relação à mudança e inovação. Estes factores não lhes conferem, por si só, vantagens competitivas, mas representam pré-requisitos para sobreviver num mercado globalizado.

Sobre este assunto, Kovács e Castillo (1998) referem a necessidade de um “*sistema antropocêntrico de produção*” (SAP), baseado na utilização de recursos humanos qualificados e de tecnologias flexíveis adaptadas a quadros organizacionais descentralizados e participativos. Estes sistemas respondem melhor às novas exigências do

⁹² Refira-se, por exemplo, o caso de Singapura, que foi considerada a economia mais competitiva do conjunto de países analisados, apesar de se ficar pela 12ª posição quando se considerava a sua posição competitiva a nível microeconómico.

⁹³ Ao nível das *condições oferecidas*, podem destacar-se infraestruturas físicas básicas e avançadas, infraestruturas administrativas, disponibilidade de capital, recursos humanos, ciência e tecnologia (investimento público em I&D, grau de colaboração na investigação entre a indústria e as universidades). Ao nível das *condições da procura* destacam-se: o grau de sofisticação dos compradores, a exigência por elevados padrões de certificação da qualidade. Nos sectores e indústrias de suporte destaca-se a quantidade e qualidade dos fornecedores nacionais. Ao nível do *contexto da estratégia da empresa* e da rivalidade existente: direitos de protecção intelectual, intensidade dos competidores globais, existência de leis anti-trust, existência de barreiras legais à entrada.

mercado referentes à qualidade, flexibilidade e orientação para o cliente do que os sistemas centrados na tecnologia como factor de definição do sistema de produção.

A opção por este sistema de produção implica o desenvolvimento de sistemas com arquitecturas específicas concebidas de acordo com a valorização da dimensão humana e com novos princípios organizacionais, tais como a autonomia, criatividade, profissionalismo, descentralização, participação e cooperação.

Em Portugal, os principais obstáculos, para além da deficiente infra-estrutura científica e técnica e da situação crítica dos sectores tradicionais, cuja competitividade assenta nos baixos salários, referem-se sobretudo à existência de uma cultura industrial pouco favorável ao desenvolvimento de sistemas flexíveis de produção:

- especialização baseada em sectores que utilizam primordialmente a mão-de-obra intensiva e de baixo custo que os tornou competitivos. Porém, nas novas condições de mercado, é cada vez mais difícil manter a situação competitiva baseada nos baixos salários;
- falta de profissionais qualificados (de quadros superiores e particularmente técnicos) e baixo nível de escolaridade dos recursos humanos;
- estratégias patronais e sindicais tradicionais, baixo nível de confiança nas relações laborais, forte presença de relações hierárquicas autoritárias, gestão deficiente de recursos humanos e fraca difusão de novas formas de organização do trabalho e de métodos de gestão participativa
- pouca orientação por parte das empresas para a inovação e diversificação dos produtos.

Apesar da existência destes obstáculos, há também boas condições para o desenvolvimento de SAP em sectores e empresas com fraca tradição taylorista e com forte orientação para a exportação. É possível desenvolver algumas das características organizacionais existentes, tais como a flexibilidade, cooperação e iniciativa no nível operacional, pois os “[...]”

inquéritos realizados permitem concluir que começa a haver uma crescente tomada de consciência por parte dos empresários e gestores sobre a necessidade de inovação no que se refere aos aspectos organizacionais [...]” (Kóvac e Castillo, 1998).

Apesar de uma parte substancial das empresas portuguesas tentar sobreviver segundo a racionalização orientada para a redução dos custos de mão-de-obra, utilizando cada vez mais formas instáveis de emprego (contratos a prazo, trabalho temporário), há também empresas inovadoras que adoptam cada vez mais a nova racionalização orientada para a valorização do factor humano, adoptando uma posição estratégica que reconhece que a organização flexível do trabalho, o aumento do nível das qualificações e da polivalência e uma formação profissional adequada constituem variáveis estratégicas e, por conseguinte, factores de competitividade, tal como as novas tecnologias.

5.2. COOPERAÇÃO EM PORTUGAL

Em termos gerais, pode afirmar-se que a propensão para a cooperação por parte das PME portuguesas está fortemente correlacionada com a dimensão da própria empresa, com a sua estratégia de internacionalização, com o tipo de produto envolvido e respectiva cadeia de valor, com a forma de cooperação utilizada e, finalmente, com o local onde essa rede de cooperação vai decorrer (Apolinário, 1984).

Com efeito, as atitudes dos empresários portugueses perante a cooperação assumem normalmente um destes tipos: ou estão vocacionados para cooperar mas não o fazem devido a indefinições nos objectivos específicos⁹⁴ (geralmente PME com poucos recursos); ou apresentam uma atitude prudente (por terem uma vocação para o mercado interno); ou estão completamente envolvidos em acções de cooperação de tipo não-activo (embora muitas delas camufladas por relações de sub-contratação).

⁹⁴ Vejam-se os resultados obtidos no inquérito realizado pelo CENESTAP, no âmbito do projecto Rede Têxtil (capítulo 5.3.1).

Contudo, assiste-se a um envolvimento cada vez maior das PME portuguesas em acções de cooperação, como estratégia e vector de competitividade e resposta a uma economia progressivamente mais globalizada.

Veja-se o caso do *franchising*, uma forma de cooperação que tem registado, em Portugal, uma taxa de crescimento muito significativa (existiam, em Portugal, 119 franchisadores em 1995, e 360 em 2000, segundo a Associação Portuguesa de *Franchising* – APF), e que coloca o país numa posição de maior relevância no mercado internacional, deixando de ser um mercado incipiente, tal como era visto há uns anos atrás. “[...] Apesar de não ter sido Portugal o país impulsor desta nova forma de negócio, rapidamente os portugueses despertaram para esta oportunidade e começaram, eles próprios, a criar as suas marcas [...]”⁹⁵ e, neste momento, segundo a APF, lideram na implantação de marcas em regime de *franchising* (35%), de acordo com o país de origem.

Principalmente no caso das PME, as alternativas encontradas para reagir à pressão exercida pelos grandes grupos económicos assentam no aumento da oferta de serviços aos clientes, aproveitando a proximidade geográfica, seguida pela criação de acordos com produtores ou associações, com vista à redução dos encargos logísticos e à obtenção da massa crítica necessária a um posicionamento negocial competitivo.

A cooperação empresarial, elemento de importância crucial, permite que as PME atinjam a massa crítica necessária ao reforço da sua competitividade, proporcionando-lhes o pleno aproveitamento das oportunidades que se lhes apresentam. Cooperar poderá ser um dos caminhos para conquistar e desenvolver mercados, se se entender a cooperação entre empresas como uma estratégia concorrencial que tem por objectivo explorar complementaridades e gerar sinergias, sem que as empresas, contudo, percam a autonomia económica e a independência jurídica e decisional⁹⁶.

⁹⁵ Pedro Villa Franca in Diário de Notícias de 16 de Julho de 2001.

⁹⁶ Simões (2000) refere os resultados de um inquérito que, embora realizado às maiores empresas industriais portuguesas (o âmbito deste trabalho são as PME), permite analisar a sua atitude face à formação de alianças estratégicas internacionais. Os tipos de cooperação mais significativos para o conjunto das empresas (175) são

O principal obstáculo que constrange e caracteriza a atitude dos empresários portugueses em relação à cooperação é a inexistência de uma tradição cooperativa (Mateus *et al*, 1995).

Aliás, mais do que os diversos estudos teóricos que têm vindo a ser desenvolvidos, um dos principais factores que pode fomentar a cooperação em Portugal é, precisamente, o efeito de arrastamento induzido por casos pioneiros bem sucedidos.

Esta atitude de desconfiança em relação ao estabelecimento de redes de cooperação justifica-se com base numa das mais importantes limitações da economia portuguesa: o baixo nível de qualificação dos empresários, que lhes condiciona a percepção dos benefícios provenientes desta estratégia empresarial. A esta debilidade acrescem outras, relacionadas com uma certa aversão aos riscos, uma deficiente percepção do papel da inovação, um insuficiente reconhecimento do papel do desenvolvimento tecnológico nas economias modernas, uma tendência para dar preferência aos aspectos materiais e objectivos de curto prazo, em detrimento dos factores imateriais, como sejam a qualidade do serviço ou o *marketing*, e dos objectivos estratégicos de médio/longo prazo.

Impõe-se, por isso, encontrar estratégias para as PME que lhes possibilite a constituição de uma reserva de empresas dinâmicas, bem implementadas no terreno, com expressão económica, inovadoras, com serviços de qualidade e proporcionadoras de emprego. Para tal, é imprescindível que os seus empresários compreendam a importância de uma estratégia de cooperação, e que o Estado, as universidades, as empresas e as associações empresariais juntem esforços no sentido de estimularem nas novas gerações uma atitude mais activa e empreendedora, perante a realização da função empresarial.

Com a globalização das economias e com a crescente mobilidade dos factores, o que se torna decisivo para a obtenção de competitividade a prazo não se resume à detenção de

os acordos de desenvolvimento de novos produtos ou componentes com grandes clientes (11% - destacando a importância da proximidade das relações cliente-fornecedor), de troca de know-how tecnológico, comercial ou de gestão (10% - destacando a importância da partilha de informação) e de comercialização recíproca (6% - destacando a tentativa de alargar mercados).

recursos, mas à forma como são utilizados, através da sua valorização (obtenção de valor acrescentado) e da inovação (diferenciação em relação a outros produtos).

Neste contexto, caso as empresas não definam uma estratégia de mudança e de flexibilidade, correm o risco de não sobreviver a curto/médio prazo. Será, pois, necessário que adoptem uma nova filosofia de gestão, caracterizada pela clara e rápida percepção da evolução do contexto envolvente, tendo presente o reconhecimento do seu posicionamento face à concorrência e o que representam, para os consumidores, produtos comercializados numa lógica integrada, onde se incluem aspectos associados ao *design* e à possibilidade de construir produtos à medida de cada cliente.

O próprio modelo organizacional das empresas industriais portuguesas é, em muitos casos, a resultante não pensada de um conjunto muito diversificado de decisões não articuladas, acompanhando formas relativamente desactualizadas de gestão. Este subaproveitamento organizacional resulta, igualmente, de uma clara polarização dos esforços de modernização na mera aquisição de novos equipamentos. A ligação da melhoria da competitividade ao desenvolvimento organizacional constitui, talvez, um dos eixos de intervenção que pode produzir resultados mais significativos no curto prazo.

A competitividade das empresas portuguesas deve ser perspectivada tendo em atenção este quadro dinâmico de transformação mundial das condições de concorrência. A ênfase na concorrência e a conjugação dos factores de eficiência de comportamento no mercado, através dos ganhos de quota de mercado, processadas com eficácia e sustentabilidade, permitem afirmar que as preferências dos consumidores provocam o aumento dos “factores não preço”, como a qualidade e a diferenciação, aliados à rapidez na distribuição e assistência pós-venda.

5.3. CASOS PORTUGUESES DE COOPERAÇÃO

Apresentam-se, em seguida, alguns casos portugueses de modelos de cooperação que, apesar de diferentes entre si, no que diz respeito aos seus objectivos e âmbito (sectorial, regional e de incentivo público), e às entidades responsáveis pela sua dinamização,

apresentam em comum o reconhecimento da força e viabilidade económica da utilização da cooperação como estratégia empresarial competitiva:

- o projecto “Rede Têxtil: cooperar para ganhar” – promoção da cooperação sectorial através da associação de empresas ligadas ao sector da Indústria Têxtil e do Vestuário;
- o projecto CompeteMinho – promoção da cooperação de base regional e da consequente competitividade de empresas situadas na região Minho e sua envolvente (Projecto dinamizado pela Associação Industrial do Minho);
- o Cluster da Marinha Grande – um exemplo da necessidade de aprofundar a cooperação sectorial (já existente, porque a Marinha Grande constitui um cluster do sector do vidro e moldes), numa estratégia sustentada em que se aliam as vantagens da cooperação sectorial às da cooperação regional (dada a proximidade geográfica existente entre as empresas) e que, simultaneamente, pretende evidenciar a necessidade de adopção de estratégias inovadoras, mesmo em clusters já formados;
- o Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial – desenvolvido pelo IAPMEI, no sentido de dinamizar a cooperação entre empresas, através da implementação e reforço de processos de cooperação em rede e da sua dinamização através da sensibilização de instituições de suporte.

A apresentação destes quatro casos específicos de cooperação pretende, para além de apresentar diferentes vertentes e motivações para a implementação de acordos de cooperação, encontrar, por um lado, algumas tendências comuns ao estabelecimento de acordos de cooperação (de âmbito sectorial e regional, por exemplo) e, por outro lado, estabelecer alguma clarificação no que diz respeito às linhas orientadoras da relação que se estabelece, a nível empírico, entre a necessidade de actuar sobre certos factores críticos de competitividade e o tipo, modalidades e estratégias de cooperação adoptadas com vista à sua concretização.

5.3.1. O PROJECTO “REDE TÊXTIL: COOPERAR PARA GANHAR”

Os objectivos iniciais do programa IMIT – “Iniciativa para o Desenvolvimento da Indústria Têxtil” (proposto pelo governo português em 1995, e co-financiado pela UE através de uma linha orçamental específica inserida no domínio da política industrial) – baseavam-se na premissa de que a indústria têxtil e do vestuário (ITV) portuguesa teria de apostar claramente no aumento da competitividade, por forma a enfrentar o desafio lançado pela globalização e pela liberalização das trocas comerciais de produtos têxteis e de vestuário.

Perante uma concorrência internacional cada vez mais agressiva, a aposta por parte das empresas da ITV nacional nos seus factores dinâmicos de competitividade (qualidade, moda, *design*, *marketing*, internacionalização) começou a ser considerada vital. Por outro lado, a constatação de que essa aposta seria mais facilmente atingida no âmbito de organizações empresariais ou tecnológicas do que na esfera individual de cada empresa, impulsionou a integração, no programa IMIT, de novas iniciativas que garantissem o processo de ajustamento estrutural da ITV nacional. Como tal, surgiram, em 1998, as acções voluntaristas do IMIT.

No caso particular da ITV portuguesa, considerava-se difícil o investimento em muitos destes factores, que exigem capacidades e meios que não se encontram ao alcance da empresa típica desta indústria⁹⁷. Dada a sua posição destacada no tecido empresarial português, respondendo por cerca de 1/3 do emprego da indústria transformadora e mais de 1/5 das exportações portuguesas, a ITV nacional necessitava ganhar dimensão e, neste contexto, o CENESTAP identificou uma oportunidade para o desenvolvimento da cooperação interempresarial.

⁹⁷ A análise da estrutura dimensional deste sector de actividade revela o predomínio acentuado de empresas com menos de 50 trabalhadores. Elas representavam, em 1986, 76% das empresas do sector, e 81% em 1998, o que indicia uma tendência de aumento do seu peso relativo na estrutura do sector. *Fonte: Quadros de Pessoal do DEMTS.*

O CENESTAP criou, em 1999, e com o apoio da DGI (Direcção Geral da Indústria), o projecto “Rede Têxtil: Cooperar para Ganhar”, numa tentativa de sensibilizar a comunidade empresarial para as vantagens da cooperação, dada a sua fraca aderência a esta estratégia. Para além de pretender fazer um levantamento do potencial de cooperação existente na ITV portuguesa (através de inquérito⁹⁸) e das experiências cooperativas mais relevantes já existentes (estudo de casos), este projecto visava criar as bases necessárias para a dinamização de redes de cooperação, nomeadamente através do efeito de arrastamento.

A análise do inquérito permitiu retirar as seguintes conclusões:

- a cooperação actual na ITV não é tão fraca como se pensa: 22% das empresas declararam cooperar frequentemente⁹⁹. Apesar disso, constatou-se que muitos dos empresários associavam o termo “cooperação” a uma simples colaboração informal ou até a meras cedências de equipamento, o que indica que a utilização da cooperação como estratégia de desenvolvimento empresarial pode ser, na realidade, mais baixa;
- o potencial de cooperação identificado foi de 64%. No entanto, apesar de ser elevado o número de empresas que declararam ter potencial de cooperação, grande parte delas não definiram, ainda, qualquer estratégia prática nesse sentido (6% têm potencial de cooperação e estratégia definida; 58% têm potencial de cooperação mas não têm qualquer estratégia definida), indiciando grandes dificuldades na definição de acções estratégicas colectivas concretas;
- quando inquiridas sobre as principais barreiras encontradas em relação à concretização de processos de cooperação, as empresas destacaram: a dificuldade em manter confidenciais certas questões internas (42,9%), a elaboração de mecanismos de coordenação, controle e tomada de decisão (40,2%), a dificuldade em distribuir tarefas

⁹⁸ O inquérito realizado teve como universo de estudo as empresas com 10 ou mais trabalhadores da parte industrial da fileira têxtil (3.961 empresas), das quais foi retirada uma amostra aleatória (e representativa) de 1.000 empresas. A taxa de resposta do estudo (24,6%) permite que se possam tirar conclusões válidas.

e atribuir responsabilidades (27,7%), a disponibilização de recursos pelos sócios (18,3%) e a circulação e transmissão de informação entre eles (14,3%) e a impossibilidade de prever a saída ou abandono dos sócios (10,3%).

No seguimento do projecto foram estudados alguns casos de cooperação estratégica na ITV (em Portugal e noutros países da UE¹⁰⁰), que permitiram definir algumas condições consideradas essenciais, pelas empresas envolvidas, para a definição de um projecto de cooperação: existência de uma estratégia de negócio bem definida à partida e que tenha como base de incidência as áreas centrais do negócio; delimitação concreta das actividades a desenvolver em cooperação e das actividades a desenvolver isoladamente; e definição da relação contratual entre cada empresa e a empresa-rede¹⁰¹.

Para além destas, e ainda que não fossem consideradas indispensáveis, existem outras condições que podem facilitar a definição do acordo de cooperação: a existência de um pequeno número inicial de objectivos; a complementaridade e identidade comum entre as empresas, paralelas a um baixo risco de rivalidade; a estabilidade da base de cooperantes; a existência de liderança no processo de cooperação e da necessária flexibilidade em adaptar ou incorporar novas formas de organização; a intervenção/apoio de entidades externas na identificação de oportunidades de cooperação e na definição do projecto.

Os objectivos identificados, tal como as formas de cooperação, foram específicos a cada caso, registando-se um aspecto comum, referente ao facto de a cooperação ser encarada como um instrumento que permite atingir objectivos estratégicos de aumento de

⁹⁹ A cooperação actual verifica-se com maior intensidade nas áreas comercial/marketing (36% dos acordos) e tecnológica (30%), e com menor intensidade nas áreas produtiva (21%), design (9%) e act. de suporte (4%).

¹⁰⁰ *Casos portugueses* estudados: "LanhosoInveste" – insere-se numa lógica de cooperação baseada na forte identidade local/territorial existente entre as empresas envolvidas, com diversas possibilidades de cooperação (horizontal, vertical e de diversificação de actividades para outros sectores); "TRL – Têxteis em Rede, Lda" – lógica de cooperação vertical, ao longo de uma fileira bem definida (fiação, tricotagem de malha elástica e confecção de artigos de vestuário para banho e desporto). *Casos internacionais* estudados: "Gruppo Tessile Gulliver, ARL (Itália); Gran Tessuto, SCCRL (Itália); CD – Line, Corporate Design Fashion (Dinamarca); Hotel Contract, SA (Espanha); Sección Textil – Asociación Española para la Calidad (Espanha).

competitividade, em alternativa a processos de crescimento orgânico, dada a sua capacidade de aumentar a escala de actuação de cada empresa.

No caso de acordos de cooperação vertical, os principais objectivos referidos prendem-se com a integração de diferentes fases do fabrico, o desenvolvimento conjunto de produtos, a realização de amostras e testes, a sub-contratação cruzada e a reciprocidade na partilha de encomendas. No caso da cooperação horizontal foi referida a obtenção de maior capacidade de resposta a grandes encomendas, para além da redução das dificuldades ligadas à presença em mercados externos, melhor focalização em novos segmentos-alvo, aumento do poder negocial face a clientes, compra comum de inputs de forma mais vantajosa, maior facilidade de criação de marca própria e de desenvolvimento de *marketing* internacional.

Em função dos objectivos definidos para cada acordo de cooperação e das características das empresas envolvidas, são diversas as formas e modelos de suporte à organização da cooperação interempresarial. É certo que é possível adoptar modelos informais de cooperação que produzam resultados positivos (certamente pouco ambiciosos), no entanto, os casos de maior sucesso revelam que a estabilidade dos acordos (um dos trunfos imprescindíveis ao seu sucesso) se baseia numa organização formal das acções conjuntas desenvolvidas e, até, por uma certa independência autonomia da empresa-rede em relação às promotoras. A evidência empírica (citando apenas os casos mais comuns) permitiu concluir que a cooperação adopta, normalmente, a forma de uma SGPS, quando o objectivo central é a diversificação de actividades e a exploração de novas oportunidades de negócio, ou a forma de uma sociedade comercial, quando o objectivo é a melhoria do poder negocial junto de clientes e o melhor conhecimento dos mercados.

Um último aspecto a referir, amplamente salientado na Sessão de Apresentação do Relatório Final do Projecto Rede Têxtil¹⁰² (e que se verificou ser um aspecto comum ao

¹⁰¹ Silva, Mário Rui (2001), "O Modelo de Dinamização da Cooperação", em *Sessão de Apresentação do Relatório Final do Projecto Rede Têxtil*, Famalicão, Junho de 2001.

¹⁰² Silva, Mário Rui (2001), "O Modelo de Dinamização da Cooperação", em *Sessão de Apresentação do Relatório Final do Projecto Rede Têxtil*, Famalicão, Junho de 2001.

caso do CompeteMinho), diz respeito ao papel dos *brokers* e à sua importância como instrumento facilitador na identificação de casos potenciais de cooperação, na avaliação da sua viabilidade, na definição de objectivos e do núcleo inicial de cooperantes. A existência de *brokers*, ou facilitadores, torna mais fácil o processo que antecede a constituição de um acordo, dada a sua situação de agente isento em relação ao resultado do acordo (em termos de repartição de lucros), e, também, durante o período imediatamente posterior à sua constituição, em que o seu papel de árbitro favorece a ultrapassagem dos normais entraves que possam surgir.

5.3.2. O PROJECTO “COMPETE MINHO – SISTEMA DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL DE BASE LOCAL PARA O REFORÇO DA CAPACIDADE DO TECIDO EMPRESARIAL DA REGIÃO MINHO”

O tecido empresarial da região Minho, apesar de, em traços gerais, apresentar características semelhantes às do restante território nacional (maioritariamente constituído por PME¹⁰³, com uma estrutura familiar e grande aversão ao risco), pressupõe um modelo de desenvolvimento empresarial específico, fortemente apoiado no território e em recursos endógenos (nomeadamente empresariais), mas no qual a capacidade de inovar e a mudança estrutural da região parecem estar aquém do desejado.

Neste contexto, dado que a superação desta dificuldade não passa necessariamente pelo aumento de dimensão das empresas, mas pelo acesso a novas capacidades e competências, *designadamente* a de aprender com outras experiências, ganha relevância a formulação de programas assentes na cooperação local com vista ao reforço da competitividade da estrutura empresarial.

¹⁰³ A análise da estrutura dimensional das empresas desta região revela o predomínio das microempresas. Elas representavam 71% das empresas da região, em 1986, e 79,4% em 1998, o que indicia uma tendência de aumento do seu peso relativo na estrutura da região, e que pode ser comprovado pela taxa anual de crescimento das microempresas no período 1986/98 – 8,8%. *Fonte: Quadros de Pessoal do DEMTS.*

Neste quadro, a AIMinho (Associação Industrial do Minho) avançou, em 1995¹⁰⁴, com o projecto CompeteMinho, desenvolvido em parceria com a Direcção-Geral da Indústria (no contexto da política industrial portuguesa¹⁰⁵ e num quadro de parceria público-privada), cujo objectivo global era o contributo activo para o fortalecimento dos sistemas produtivos especializados baseados na Cooperação Local, tendo em vista o Reforço do Potencial Competitivo das Redes de PME, e que se traduziu num programa de acção orientado para o tecido empresarial da região Minho e sua envolvente, visando estruturar uma sistema de competitividade de base regional, tendo a cooperação empresarial como elemento base e estruturante do sistema.

Através da dinamização da cooperação entre as empresas da região Minho e da promoção da cooperação com as autoridades locais/regionais (melhorando a capacidade competitiva da envolvente empresarial), o CompeteMinho visava acelerar a utilização das tecnologias de informação e modernizar e reforçar a capacidade de gestão e incrementar a inovação organizacional das empresas da região, promovendo, desta forma o reforço dos seus vectores básicos de competitividade.

De acordo com os objectivos que se pretendiam atingir, o projecto foi desenvolvido em torno da sensibilização, mobilização e apoio técnico aos empresários, no sentido do fomento da cooperação. Em primeiro lugar, foram estabelecidos contactos gerais, transversais a um conjunto de empresas industriais, explorando relações de proximidade física e/ou coincidências de identidade sectorial e/ou problemáticas comuns, capazes de incentivar a cooperação através da semelhança/complementaridade de interesses (sobre

¹⁰⁴ O período entre Outubro de 1995 e Setembro de 1998 correspondeu à fase de concepção e desenvolvimento do projecto (também neste período ocorreu a primeira experiência concreta enquadrável no CompeteMinho: o caso LanhosoInveste). Entre Setembro de 1998 e Setembro de 2000 ocorreu o período de acção no "terreno", que culminou com a criação de 14 círculos de negócios.

¹⁰⁵ Enquadrado no objectivo essencial do PEDIP II: "*Dinamizar o crescimento sustentado da competitividade das empresas portuguesas, reforçando a capacidade de resposta às rápidas mutações tecnológicas e de mercado e promovendo a modernização, a diversificação e a internacionalização das empresas industriais*", nomeadamente através do lançamento da figura de "**Sistemas de Competitividade Regional**", isto é,

tecnologias, mercados, qualidade fornecedores/clientes, etc.)¹⁰⁶. Posteriormente, e numa fase em que era já mais profunda a sensibilidade relativamente à receptividade do CompeteMinho, foram realizados contactos mais específicos, com empresas potencialmente receptivas ao envolvimento em projectos de cooperação¹⁰⁷.

A percepção da necessidade de manutenção de um acompanhamento técnico para além da fase da “assinatura” do acordo de cooperação levou a que as equipas (técnicos e consultores) que acompanharam a fase de negociação de cada projecto mantivessem uma forte relação de proximidade com os projectos na fase posterior à sua concretização¹⁰⁸.

O desenvolvimento prático do CompeteMinho, que se iniciou em 1998 e terminou a sua primeira fase em Setembro de 2000, centrou a sua acção essencialmente na promoção/dinamização da Cooperação Empresarial, através da criação de “*Círculos de Negócios*”¹⁰⁹, um conceito que pressupõe o envolvimento dos empresários em processos formais de cooperação, em torno da criação de melhores condições de competitividade (reduzindo riscos, aumentando a capacidade competitiva), quer relativamente aos seus negócios tradicionais, quer quanto à exploração conjunta de novas oportunidades.

Foram realizados, neste período, 14¹¹⁰ círculos de negócios, que mobilizaram 117 empresas, e que adoptaram diferentes estratégias de cooperação, consoante os objectivos dos parceiros envolvidos, que se prendiam com aspectos ligados à marca, *design/moda*,

orientada para a possibilidade de valorizar capacidades e iniciativas a nível regional que contribuam para fortalecer pontos fortes já adquiridos no plano da inserção no mercado mundial.

¹⁰⁶ As equipas do CompeteMinho realizaram, neste contexto, diversas acções de informação e sensibilização (encontros empresariais) nos 24 concelhos da região Minho, abrangendo um público de 3000 empresas.

¹⁰⁷ Foram realizados contactos directos e personalizados das equipas técnicas com mais de 600 empresas.

¹⁰⁸ As equipas do CompeteMinho participaram na organização e assessoria técnica em cerca de 350 reuniões intra e inter núcleos e círculos de negócios formalizados.

¹⁰⁹ Para além da criação de círculos de negócios, desenvolveram-se outras iniciativas: no âmbito da Cooperação Científica, da Cooperação Institucional e da Cooperação Técnica.

¹¹⁰ Mais concretamente, foram constituídos 12 círculos de negócios, um consórcio e um ACE (Agrupamento Complementar de Empresas). Com excepção do consórcio, o investimento dos empresários envolvidos nestes processos de cooperação ascende a 765.500 contos.

distribuição, internacionalização, distribuição, internacionalização, ganhos de eficiência colectiva, exploração de novas oportunidades de negócio, ganhos de quotas de mercado, inovação organizacional, novas tecnologias/e-business, diversificação de negócios e economias de custo (Quadro 9). Os resultados atingidos ultrapassaram, claramente, as metas que tinham sido fixadas: inicialmente apenas tinha sido prevista a criação de 10 círculos de negócios, envolvendo cerca de 50 empresas; o resultado final concretizou a constituição de 14 círculos de negócios que envolviam 117 empresas e 162 empresários.

Como era previsível e, aliás, um dos objectivos do programa, originaram-se, na sequência da concretização dos diversos círculos de negócios, uma série de inter-relações traduzidas em novos negócios (que continuam a multiplicar-se), de forma quase automática. Saliente-se a constituição de 12 empresas de 2ª geração, em resultado dos círculos de negócios criados. Segundo a AIMinho, estima-se que o volume de negócios gerado por esta nova realidade empresarial seja superior a 5 milhões de contos, ao que acresce um elevado potencial de crescimento a curto/médio prazo¹¹¹.

¹¹¹ Saliente-se que a criação dos círculos de negócio é, ainda, bastante recente (o mais antigo foi constituído apenas em 1996). O volume de negócio máximo será atingido quando todos os projectos atingirem a sua velocidade cruzeiro.

QUADRO 9 – CÍRCULOS DE NEGÓCIOS CRIADOS NO ÂMBITO DO PROJECTO COMPETE MINHO

Designação	Nº Accionistas Inicial	Capital Social		Objectivos Iniciais e Evolução do Círculo de Negócios
		Inicial	Set. 2000	
LanhosInveste, SGPS, SA	11 empresários	96.000 cts (criada em 1996)	242.000 cts	Criação de 6 empresas e participação em 2 empresas dos sectores do comércio, serviços, construção civil e obras públicas e têxtil
GuimaInveste, SGPS, SA	31 empresários de 16 empresas	102.500 cts (criada em 1999)		Localizada na Zona Industrial de Guimarães e participada por algumas das mais significativas empresas aí localizadas. 1ª fase – gestão de negócios 2ª fase – criação de um Centro Empresarial de prestação de serviços às empresas da Zona Industrial de Guimarães
MasterShoe, SA	7 empresários	35.000 cts (criada em 1999)		A MasterShoe é participada por 7 empresas da fileira do calçado, que respondem às suas encomendas (design próprio). Estratégia de internacionalização (Europa Central e Oriental). 2ª fase – aposta na criação de marcas e produção de elevada qualidade
FACompany, SA	5 empresários de 4 empresas	20.000 cts	100.000 cts	1ª fase – representação e distribuição em exclusivo de uma marca de vestuário sportwear 2ª fase – criação de uma marca própria
FaInvest, SGPS, SA	7 empresários	70.000 cts (criada em 2000)		O principal objectivo é o agrupamento da força individual de cada uma das participantes numa estrutura que desenvolverá e investirá em novos negócios, complementares ou não, à sua actividade. 1ª fase – investimento na indústria têxtil e no sector do imobiliário. Investiu 300.000 cts na aquisição de uma empresa de tecelagem e na constituição de uma central de compras. 2ª fase – diversificação de negócios
CMC, Central de Compras, SA	5 empresários	30.000 cts (criada em 2000)		Empresas do negócio do mobiliário de cozinha que pretendem garantir o fornecimento atempado de produtos que reforcem a sua competitividade. 1ª fase – obtenção de uma carteira de produtos com utilização comum às associadas e criação de uma central de compras para reduzir os custos de aquisição de produtos de interesse comum 2ª fase – expansão comercial e internacionalização
VianaMais, SGPS, SA	26 empresários de 14 empresas (diversos sectores)	66.500 cts (criada em 2000)		Criação de infraestruturas, nomeadamente sociais, de apoio à zona industrial de Viana do Castelo 1ª fase – construção de um Centro Empresarial (investimento de 300.000 cts) 2ª fase – criação de Central de Compras e Imobiliária

QUADRO 9 – CÍRCULOS DE NEGÓCIOS CRIADOS NO ÂMBITO DO PROJECTO COMPETEMINHO (CONT.)

Designação	Nº Accionistas Inicial	Capital Social		Objectivos Iniciais e Evolução do Círculo de Negócios
		Inicial	Set. 2000	
Associação de Construtores, ACE	Agrupamento de 7 empresários do sector da Construção Civil e Obras Públicas			Empresas do MinhoEntrada na competição por grandes obras públicas (nacionais e internacionais)
Transportadora Moderna Torriense, Lda	3 empresários	10.000 cts (criada em 2000)		O objectivo é a economia de custos e partilha de riscos, apostando na internacionalização e diversificação de serviços. 1ª fase – Criação de uma frota nacional de percurso de médio curso 2ª fase – criação de uma frota nacional e internacional de longo curso.
Ceraminveste – Cerâmica de Barcelos, SA	19 empresários de 9 empresas do sector cerâmico (Barcelos)	10.000 cts		1ª fase – publicitar os artigos cerâmicos de cada empresa aos potenciais clientes, através da criação de um showroom sustentado por uma forte política de <i>marketing</i> 2ª fase – criação de marca regional como elemento diferenciador e criador de valor acrescentado
Consórcio PetroChave	6 empresários de 4 empresas de diferentes sectores (mas complementares)			O objectivo é a economia de custos e partilha de riscos, optimizando as suas experiências (nacionais e internacionais) e dos seus trabalhadores para: 1ª fase – renovação da rede nacional de distribuição de postos de abastecimento de combustível 2ª fase – implementação “chave na mão” de postos de abastecimento de gás natural (parceria com empresa alemã)
AÇOVERDE – Serralharia Artística, SA	8 empresários de 3 empresas	20.000 cts (criada em 2000)		Instalação de uma serralharia civil, em Cabo Verde, para a produção de componentes para caixilharias, beneficiando da importação de matéria-prima e sua transformação para exportação livre de impostos. Pretende fornecer serviços a empresas portuguesas que queiram instalar-se em Cabo Verde e dar resposta às necessidades do mercado local.
CORPO & OPÇÕES – Promoção e Distribuição de Moda, SA	6 empresários do sector têxtil e de vestuário	60.000 cts (criada em 2000)		1ª fase – produção, em exclusivo, de todas as peças criadas por uma das associadas (Ana Salazar, Lda), desde o vestuário ao calçado, passando pelos acessórios 2ª fase – dar continuidade ao projecto e internacionalizar a marca, constituindo uma sociedade comercial entre as partes, que assumirá todos os encargos de promoção, distribuição e comercialização das colecções (e também das amostras e colocação das encomendas)
MINHODIGITAL.COM – Investimentos na Área Tecnológica, SA	20 empresários do sector das TIC	10.500 contos (criada em 2000)		Promoção de investimentos na área tecnológica, promoção e execução de acções no âmbito do desenvolvimento tecnológico, nomeadamente intervenção em projectos de cooperação, fomentando a instalação na região de investimentos estruturantes, realização de estudos, desenvolvimento ou gestão de infraestruturas, formação e valorização de recursos humanos e serviços a empresas

Fonte: dados fornecidos pela AlMinho

5.3.3. O CLUSTER DO VIDRO NA MARINHA GRANDE¹¹²

A Vitrocristal foi criada em 1994, com o objectivo de intervir directamente na divulgação e promoção dos produtos de cristalaria portuguesa, e resulta da associação entre a Associação Industrial de Cristalaria (AIC), o IAPMEI, o Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro, o ICEP e a Escola Profissional e Artística da Marinha Grande, para além de 14 empresas que aderiram ao projecto. O principal objectivo da Vitrocristal prendia-se com a necessidade de internacionalização de uma marca própria de base nacional, com linhas que proporcionassem uma distinção dos produtos portugueses relativamente aos seus concorrentes¹¹³.

Desta forma, a Vitrocristal assumiu, como objectivo principal de actuação, a criação duma marca que funcionasse como meio de promoção e identificação que, complementado com as marcas particulares dos vários fabricantes, possibilitasse uma maior visibilidade e consequente aumento de quotas de mercado. Desta forma, surgiu, em 1998, a marca Mglass.

Mas a Vitrocristal não actuou sozinha neste esforço e a confluência de sinergias no sector, bem como na região, teve início alguns anos antes, de tal forma que, desde há muito que fala da existência, na região da Marinha Grande, de um cluster do vidro. Esta é uma afirmação que se aceita, facilmente, como verdadeira, pela tão grande disseminação de que tem sido objecto quando se fala da existência de clusters em Portugal¹¹⁴.

Esta conclusão não é, de facto, abusiva, pois uma análise mais profunda das particularidades da estrutura empresarial desta região, principalmente pelas muitas semelhanças que apresenta em relação às características identificadas na extensa literatura sobre os distritos industriais italianos, confirma a existência deste cluster.

¹¹² Fonte: Vitrocristal e Augusto Mateus & Associados.

¹¹³ A coordenação deste projecto esteve a cargo da Direcção Geral da Indústria, ficando a Vitrocristal como sua entidade executora.

Desta forma, a análise que aqui se apresenta pretende, em última instância, apresentar uma justificação para a afirmação da existência de um cluster do vidro nesta região, baseada na comparação entre as características por ela evidenciadas e as características que definem os casos de maior desenvolvimento sócio-económico regional, utilizando, para tal, a tipologia de distritos industriais italianos e, muito em particular, a região da Emilia-Romagna.

Para além disso, pretende-se, também, salientar a convergência de esforços realizada nos últimos anos, no sentido de ultrapassar a crise vivida pelo sector, através de uma estratégia de consolidação deste cluster e que, conforme já referido, se cristalizou, recentemente, na adopção de uma marca própria, de base regional, denominada Mglass, tendo presente que esta utilização de formas de cooperação entre diversas entidades (públicas e privadas) só foi possível, graças à já longa tradição de cooperação vivida por esta região.

Foi, aliás, esta capacidade, que permitiu que se desenvolvesse, na região da Marinha Grande, aquilo a que se pode chamar um cluster do vidro.

A Marinha Grande constitui, à semelhança dos distritos industriais italianos, uma zona com peso elevado de PME. Além do predomínio de pequenas empresas, a concentração territorial, responsável pelo que Marshall apelidou de atmosfera industrial, e que transmite economias externas às empresas, é outra condição que se verifica e que permite que se possa falar de distrito industrial (ou de cluster).

Uma outra característica que confere a este espaço geográfico restrito o estatuto de cluster reside na bipolarização da sua estrutura industrial em torno de duas actividades centrais, o vidro e os moldes, que se situam numa trajectória produtiva e tecnológica de continuidade. O facto das empresas na indústria de moldes possuírem um elevado peso relativo da subcontratação nas vendas e de registarem uma forte interligação entre si (recebem encomendas de moldes de intermediários ligados à região), deixa transparecer processos produtivos relativamente menos integrados do que noutros países produtores de moldes e

¹¹⁴ Embora, mais correctamente, se deva fazer referência ao cluster do cristal e do vidro manual.

sugere a importância de empresas especializadas em gerir encomendas (outro elemento que corrobora a definição de distrito industrial).

Um dos exemplos mais comumente referido como um caso de sucesso de distritos industriais situa-se em Itália, na região da Emilia-Romagna. A competitividade desta região assenta, sobretudo, na aposta na atracção de investimentos em nova tecnologia, especialmente importantes para os produtores de menor dimensão e, como tal, mais vulneráveis à competição global. De facto, a organização produtiva em distrito industrial permite melhorar a competitividade destas empresas de pequena dimensão através do efeito dimensão que, apenas num contexto de associação e de conjunção de esforços, permite levar a cabo actividades ou investimentos avultados (Nico, 2002).

Também a região da Marinha Grande tem sabido aproveitar a coincidência de necessidades existente, ao nível técnico e tecnológico, entre empresas pertencentes ao mesmo sector e, apesar de, cada uma delas, individualmente, não ter dimensão para fazer o *up-grade* tecnológico que, actualmente, se lhes exige, tem-se verificado uma grande capacidade de ultrapassar esta contrariedade que, à primeira vista, parecia indiciar a estagnação destas empresas e, consequentemente, do sector. Através do reconhecimento da importância das inovações e, principalmente, da existência de fortes laços de proximidade entre as empresas, esta região tem vindo a alcançar níveis tecnológicos cada vez mais elevados e, desta forma, a reforçar, ainda mais, a interiorização do sentimento de pertença ao “cluster do vidro da Marinha Grande”.

A existência de uma longa tradição histórica de produção de vidro nesta região tem sido um factor com importância decisiva na consolidação da Marinha Grande como cluster do vidro, pela fixação de uma fonte de mão-de-obra bem preparada e conhecedora da “arte” de fazer vidro. Este factor (proximidade de mão-de-obra bem preparada, técnica e socialmente), associado à proximidade de recursos naturais essenciais à fabricação do vidro (areia), constituem, talvez, os principais motivos pelos quais, hoje em dia, se denomina esta região de cluster e, neste sentido, pela forte atracção que exercem sobre novas empresas ligadas ao sector que pretendam vir a instalar-se em Portugal.

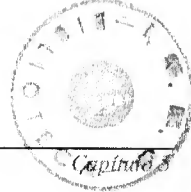
Directamente relacionado com o elevado nível de qualificação dos trabalhadores desta região encontra-se um outro aspecto, que também permite uma grande analogia com os casos bem sucedidos de distritos industriais italianos, e que se refere ao espírito de confiança e de entre-ajuda existente entre os empresários da região. É muito comum que trabalhadores de uma empresa bem sucedida e que, tendo acumulado, ao longo de anos de trabalho, o domínio de técnicas e processos de produção específicos, desencadeiem processos de *spin-off* e continuem, grande parte das vezes, a laborar sob a alçada da empresa-mãe. As novas empresas criadas (quase sempre, de muito pequena dimensão) seguem, normalmente, o processo produtivo existente na empresa-mãe (motivo pelo qual alguns dos clientes passam a ser fornecidos por esta nova empresa) e ajudam a reforçar o tecido empresarial da região que, desta forma, continua a manter-se, predominantemente, microempresarial. Assim se perpetua o domínio de técnicas e, igualmente, se facilita a transmissão de conhecimentos entre empresas.

Ao nível da colocação de produtos no mercado, verifica-se que a maioria dos distritos italianos tem um peso importante nas exportações de alguns produtos¹¹⁵ e que as empresas italianas localizadas nestas “concentrações empresariais” dedicam uma proporção bastante significativa da sua produção à exportação, apresentando uma dinâmica exportadora superior à do país.

A vertente exportadora do concelho da Marinha Grande é visível no facto deste possuir um saldo comercial positivo e bastante significativo, e que contraria a situação da sua área envolvente (note-se que, no que se refere a comércio intracomunitário, em 1997, as expedições na Marinha Grande representavam 280% das chegadas).

Acima de tudo, é a capacidade de garantir a manutenção de um nível saudável de competição entre as empresas do cluster, através de um equilíbrio adequado entre cooperação e competição, que se torna a principal característica diferenciadora entre uma

¹¹⁵ É o caso dos distritos de Sassuolo e Castellarano (na região da Emília Romagna), que são responsáveis por cerca de 80% do fornecimento mundial de telhas de cerâmica, aplicando-se este sucesso comercial também ao caso das máquinas de elevada tecnologia (Nico, 2002).



simples aglomeração de empresas e um cluster bem sucedido. E, de facto, este espírito de cooperação existe na Marinha Grande, e reflecte-se ao nível da associação entre empresas com vista ao incremento do seu nível tecnológico e, igualmente, ao nível da sua associação produtiva, com vista ao cumprimento de encomendas de grandes dimensões, quando a sua capacidade produtiva individual não permite uma resposta nos prazos e condições exigidos.

A Caixa 3 apresenta, resumidamente, as principais características dos distritos industriais italianos (Nico, 2002) e, com base nelas, é possível, então, justificar a existência de um cluster cristal e do vidro manual na Marinha Grande:

- existência de uma longa tradição de trabalho industrial, associada a uma concentração territorial de empresas industriais do sector vidro num território restrito e em que existe um peso muito forte de PME;
- assumpção do sector vidro como motor impulsionador do surgimento de novas indústrias. Exemplo deste potencial dinamizador do sector vidreiro foi o estímulo ao arranque da indústria de moldes, através da necessidade de recurso a moldes metálicos que, por sua vez induziu o aparecimento da indústria dos plásticos, estando estas indústrias na base do aparecimento de outras indústrias de suporte, nomeadamente, as de embalagem de papel ou de madeira e de outras actividades ligadas aos aparelhos de iluminação eléctrica;
- existência de uma vertente exportadora significativa e uma especialização marcada em algumas indústrias chave (vidro e moldes);
- uma localização geográfica privilegiada, podendo apontar-se as condições de oferta como importantes factores de localização inicial desta indústria. Na Marinha Grande, a localização da indústria do vidro foi impulsionada pela existência de materiais abundantes no concelho, fontes energéticas, mão-de-obra barata e um bom sistema de transportes (usufrui de uma fácil inserção nos principais eixos viários portugueses, o que lhe confere uma posição bastante favorável em termos do alcance, quer aos principais centros de consumo nacionais, quer às principais saídas aéreas e marítimas);

- existência de uma bacia de emprego relevante, associada à longa tradição industrial da região e que permitiu a concentração de mão-de-obra de elevada qualificação e com um elevado nível de know-how;
- existência de um modelo de subcontratação interna (entre as empresas pertencentes ao cluster) e cooperação empresarial dinâmico e competitivo, apoiado por infraestruturas de suporte suficientemente entrosadas com as necessidades do tecido empresarial. A proliferação local de actividades industriais propiciou o aparecimento de serviços de apoio às actividades industriais, como gabinetes jurídicos, de consultoria, contabilidade ou de design, e também o desenvolvimento de serviços no campo da saúde, ensino, restauração e comércio;
- existência de uma forte cultura, tradição local e diversidade de instituições locais.

CAIXA 3 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS DISTRITOS INDUSTRIAIS ITALIANOS

Quando se sistematizam as principais características que permitem definir os distritos industriais italianos, afirma-se que estes envolvem a aglomeração de empresas em torno de redes do tipo fornecedores-clientes ao longo das diferentes cadeias de valor industriais, a criação de mercados de trabalho concentrados e o desenvolvimento de redes densas de cooperação entre empresas. Estas formações encorajam a sua especialização e a divisão de trabalho entre elas (permitindo a obtenção de economias de escala, articuladas com economias de gama e de especialização), atraem clientes e fornecedores, formam um pólo de mão de obra qualificada, com formações específicas diversas, possibilitam a redução de custos de actividades desenvolvidas colectivamente como o marketing, reduzem os custos unitários de serviços técnicos fornecidos a membros do 'cluster' (como design, contabilidade, consultoria, entre outros) e facilitam o acesso ao financiamento.

Além de todos os benefícios mencionados, estas formações facilitam os fluxos de informação e a criação de um clima de extraordinária confiança, cuja consequência mais imediatamente visível se traduz na facilidade com que, através da proximidade e da confiança, as empresas podem mais facilmente subcontratar aos concorrentes encomendas que excedem as suas capacidade, de forma a manter os seus próprios clientes.

Esta articulação estreita entre cooperação e competitividade é considerada um dos principais factores de sucesso dos distritos industriais, pois estimula a inovação de produtos e processos, a difusão de novas competências e tecnologias, a diversificação de produtos e a obtenção de padrões mais exigentes de design e qualidade.

No entanto, ser um cluster não é condição suficiente para garantir sucesso intemporal. A indústria do cristal e do vidro manual da Marinha Grande sofreu, nos anos 80 e na transição para os anos 90, como todas as indústrias de bens de consumo de larga tradição e antiga implantação europeia, um período de reestruturação, motivado pela forte redução do ritmo tendencial de crescimento económico na Europa e pelo surgimento de uma “nova economia” muito mais enraizada na resposta rápida e com qualidade a um procura dinâmica fortemente segmentada de clientes diferenciados.

Neste cenário, e passado o tempo de modernização e reestruturação defensiva, as empresas do sector foram obrigadas a avançar para novas formas e acções de consolidação da sua capacidade competitiva, baseadas na exploração de formas de eficiência colectiva e num maior domínio dos factores imateriais associados à qualificação e diferenciação das suas propostas, produtos e colecções.

O papel da Vitrocristal foi de importância central neste processo de convergência de esforços e de reconhecimento da urgência de adoptar um processo de cooperação como forma de resposta a necessidades que são, também, elas, comuns a várias empresas,

Como tal, a indústria vidreira da Marinha Grande necessitou apostar no desenvolvimento consistente do seu cluster, através de um processo de afirmação ou, mais concretamente, de consolidação, das suas vantagens competitivas. O sentimento comum a todas as empresas sistematizava-se na necessidade de afirmação, progressiva, de um cluster das actividades de valorização do vidro manual e do cristal que, para além de permitir o reforço e sofisticação das actividades de suporte, contribuísse para a afirmação de uma nova gama de valores, exprimindo a maturação de novos conceitos de óptimo na produção e novos conceitos de eficiência económica, alterando substancialmente as práticas de concorrência e cooperação empresarial.

E a grande lacuna do cluster do vidro da Marinha Grande reside (ou residia), justamente, na pouca valorização de aspectos ligados ao design e à valorização dos seus produtos. De facto, se se tornava inegável a qualidade dos vidros e cristais produzidos nesta região, também é verdade que os conceitos de marca, design e marketing de produtos eram aspectos praticamente desconhecidos para as empresas desta região.

De tal forma, que o grande desafio estratégico do sector do vidro tem sido a afirmação da “Região do Vidro da Marinha Grande”, que visa estimular a promoção da competitividade, incentivar processos de internacionalização empresariais, revelando-se cruciais os processos de maior abertura estratégica para permitir a assimilação dos benefícios da cooperação inter-empresas, possibilitando a partilha de riscos, custos e competências comerciais, tecnológicas, produtivas e de I&D.

O papel da Vitrocrystal tem sido importante para a dinamização deste processo, que tem como objectivo último reforçar a capacidade competitiva das empresas da região num quadro de crescente globalização, nomeadamente através do estímulo à cooperação empresarial e à promoção do vidro e da cristalaria da região de vidro da Marinha Grande nos mercados internacionais.

A solução encontrada por este cluster para responder a estas novas exigências traduziu-se numa nova abordagem estratégica de desenvolvimento de factores de competitividade, cristalizada na criação da marca Mglass (em Fevereiro de 2000) como símbolo do vidro de qualidade produzido na região da Marinha Grande. As empresas do sector, em resultado de um esforço de cooperação, adoptaram uma visão comum de design, e adaptaram a sua criatividade de modo a conceber uma colecção – toda ela com a marca MGlass - identificável pelos seus traços de homogeneidade, mas que garantisse, para cada uma delas, a manutenção da sua própria identidade em termos de competências técnicas e especificidades de fabrico.

No entanto, a estratégia de afirmação das vantagens competitivas deste cluster não se restringiu à valorização de aspectos imateriais do seu processo produtivo. Tendo presente a riqueza, histórica e cultural, da arte de fazer o vidro, a consolidação da afirmação deste cluster inclui uma perspectiva integrada de valorização destes aspectos, que não pode ser feita, apenas, através de acções isoladas, do sector e/ou dos seus representantes, mas que exige uma conjugação de esforço com outros sectores, nomeadamente o turístico.

Dentro desta estratégia de alargamento do cluster, insere-se, então, a presença nas principais feiras internacionais (com vista à divulgação da marca) e a integração da indústria do vidro no circuito turístico da região do vidro da Marinha Grande que pode ser

estruturada em torno de valiosas atracções turísticas respeitantes a locais e monumentos ligados à arte vidreira. A Rota do Vidro foi uma iniciativa criada no ano 2001, em resultado do protocolo estabelecido entre a Vitrocristal e a região de turismo Leiria/Fátima. Este circuito turístico tem como ponto de referência o concelho da Marinha Grande, com passagem pelo museu, fábricas, estúdios e lojas ligadas à indústria, e irá incluir igualmente o Centro de Visitas da Atlantis, Mosteiro de Cós, Alcobaça, Batalha e Santuário de Fátima. Esta perspectiva de turismo integrado pretende valorizar, desta forma, o saber-fazer secular dos operários vidreiros e a arte tradicional e artesanal de fazer o vidro.

Desta forma, a indústria do vidro é mais um factor de afirmação da diversidade turística e a sua importância actual na valorização da oferta turística da região constitui mais uma vertente da capacidade dinamizadora que a indústria vidreira tem desempenhado ao longo da sua história.

A repercussão desta estratégia deverá ter, de acordo com o esperado, implicações ao nível do aumento da capacidade competitiva do sector do vidro português. A Vitrocristal previa, para o ano 2001, um volume de vendas para produtos com selo Mglass avaliado em cerca de 100 mil contos e um aumento do volume de vendas de todo sector, aliás, no seguimento dos aumentos que já se vinham a verificar desde 1996 que, de acordo com dados fornecidos pela Vitrocristal, entre 1997 e 1999, tinha verificado aumentos sucessivos anuais do seu volume de vendas, de 10,6%, 19,2% e 4,3%, respectivamente¹¹⁶.

A expansão para mercados mais alargados afigura-se como o próximo passo. O mercado norte-americano revela-se, pela sua dimensão, particularmente atractivo. Da análise da segmentação do mercado, da divisão regional e tipo de clientes existente neste mercado, resultou a intenção das empresas portuguesas agrupadas na Vitrocristal conquistarem, no prazo de cinco anos, 1% do mercado dos Estados Unidos, valor que corresponde a um volume de negócios superior a quatro milhões de contos. A estratégia a seguir parte duma presença comercial apoiada na logística local, estando previsto um investimento de um

milhão de contos até ao final de 2003, que contemplará a realização de estudos de mercado e a averiguação das especificidades quanto a design e merchandising adaptados ao consumidor norte-americano.

O cluster do vidro da Marinha Grande tem vindo a marcar, de acordo com esta estratégia, uma posição de reconhecida aposta naqueles que são considerados os novos factores de competitividade do sector, associados, por um lado, à valorização de aspectos intangíveis do processo produtivo, como a marca, o estilo, o design e a internalização das tendências internacionais seguidas no sector e, por outro lado, à assumpção de uma posição de reconhecimento das vantagens inerentes à organização produtiva em cluster.

Desta forma se poderá fomentar a competitividade deste sector, na medida em que se facilite e possibilite a transmissão de informação e a partilha de riscos, custos e de competências (tecnológicas, produtivas, comerciais, de marketing, de gestão e organização e de I&D), através, nomeadamente, do estabelecimento de laços de cooperação entre empresas, especialmente importantes para as PME e, desta forma, potenciar a evolução deste cluster para um estágio superior de desenvolvimento, alicerçado no fomento da competitividade e da internacionalização das empresas e infraestruturas nele inseridas.

5.3.4. PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL DO IAPMEI

A cooperação interempresas surge como um instrumento estratégico: permite o reforço à capacidade das empresas para o desenvolvimento de novos produtos, a partilha e a redução de custos associados ao desenvolvimento de novas tecnologias e à penetração em novos mercados. Pode, como tal, afirmar-se que a cooperação interempresarial induz, no actual contexto de convergência de políticas públicas com as estratégias das empresas, a preservação dos activos sociais, estimulando a competitividade das empresas.

¹¹⁶ De acordo com dados reunidos pela Vitrocristal, nos primeiros nove meses de 2000 verificou-se um aumento da facturação global das empresas de cristalaria em 9%.

Exemplo deste modelo de convergência é o Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial, promovido pelo IAPMEI (entre 1997 e 2000), criado com o objectivo de corrigir falhas de mercado, pretendendo induzir no tecido empresarial português comportamentos alicerçados no estabelecimento de alianças estratégicas, através de processos de cooperação em rede. A sua operacionalização assentou em duas actividades fundamentais: a criação e dinamização de uma Rede de Parcerias, de carácter duradouro, promovendo e facilitando a cooperação interempresas, através da figura do Promotor-Facilitador¹¹⁷; a formação específica dos parceiros e cooperantes, criando condições de actuação eficiente dos diferentes intervenientes e proporcionando-lhes metodologias, informação e instrumentos adequados ao correcto enquadramento e estímulo das iniciativas emergentes.

Para assumirem o papel de entidades promotoras/facilitadoras, cuja actuação incidiu fundamentalmente ao nível da identificação e diagnóstico de oportunidades de Cooperação em Rede, o IAPMEI celebrou protocolos de colaboração com diversas entidades (20 associações empresariais regionais e sectoriais)¹¹⁸, sendo a valorização do papel destas associações empresariais baseada na sintonia existente entre a filosofia de abordagem de actuação do IAPMEI e a missão e objectivos estratégicos dessas organizações.

¹¹⁷ Igualmente, foram envolvidos outros parceiros, com natureza diversa e papéis distintos, tais como os Consultores/Conselheiros e os Agentes Multiplicadores. Os primeiros com o papel de apoio técnico qualificado à criação, consolidação e desenvolvimento de novas realidades de Cooperação em Rede e os segundos actuando no diagnóstico e detecção de oportunidades para a dinamização da cooperação interempresarial e na difusão de informação que contribua para a disseminação do conceito de Cooperação.

¹¹⁸ ACIC – Assoc. Comercial e Industrial de Coimbra; AERSET – Assoc. Emp. Região de Setúbal; AIDA – Assoc. Industrial Distrito de Aveiro; AIMINHO – Assoc. Industrial do Minho; AIMMAP – Assoc. Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal; AIMMP – Assoc. Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal; AEP – Assoc. Emp. de Portugal; ANCIPA – Assoc. Nac. Comerciantes e Industriais de Produtos Alimentares; ANIL – Assoc. Nac. Industriais de Lanifícios; ANIVEC – Assoc. Nac. Indústrias de Vestuário e Confecção; APICCAPS – Assoc. Port. Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Peles e seus Sucedâneos; APICER – Assoc. Port. Indústria de Cerâmica; APIM – Assoc. Port. Indústrias de Malha e Confecção; ASSIMAGRA – Assoc. Port. Industriais de Mármore, Granitos e Ramos Afins; CEAL – Confed. Empresários do Algarve; CEFAMOL – Assoc. Nac. Indústria de Moldes; NERA – Assoc. Emp. Região do Algarve; NERGA – Assoc. Emp. Região da Guarda; NERSANT – Assoc. Emp. Região de Santarém; NERVIR – Assoc. Emp. Região de Vila Real.

Como tal, os principais objectivos identificados na mobilização da cooperação foram: a junção de competências específicas, que se complementam e criam valor acrescentado para o cliente final; a optimização de capacidades instaladas; a aposta conjunta em projectos e iniciativas com um maior grau de risco ou incerteza, diluindo potenciais impactos negativos individuais e potenciando a criação de plataformas para ultrapassar comportamentos individuais de aversão ao risco; a articulação de necessidades conjuntas, gerando maior grau de confiança e possibilitando efeitos de alavanca superiores.

Durante a vigência deste projecto (1997/2000), o IAPMEI estimava apoiar 40 novas situações de Cooperação em Rede e 3 novos Clubes. Talvez, no entanto, os resultados previstos para este Programa tenham sido sub-avaliados ou, pelo menos, a adesão tenha sido maior do que a esperada. De facto, decorrente da actividade dos parceiros promotores-facilitadores protocolados para o efeito, foram identificadas cerca de 60 oportunidades de cooperação em rede (representativas, através de diferentes tipologias de cooperação, dos sectores de actividade mais relevantes da economia portuguesa), sendo que 30 foram validadas pelo IAPMEI e, consequentemente, mereceram apoio qualificado ao abrigo do Programa Voluntarista de Dinamização da Cooperação Interempresarial¹¹⁹.

¹¹⁹ Este Programa incluía três subprojectos. O subprojecto "Reforço do programa-piloto de Redes de Cooperação do PEDIP I" pretendia reforçar as estratégias empresariais inovadoras de Redes seleccionadas de entre as apoiadas no âmbito do PEDIP I (através de critérios de selecção relacionados com a solidez das relações de cooperação entre parceiros, com o rigor das actividades de cooperação que os ligavam e com o potencial de desenvolvimento), dando especial atenção aos casos com potencial de internacionalização, e direccionando o seu efeito multiplicador para a redinamização da cooperação interempresarial.

O subprojecto "Criação de clubes de Fornecedores" pretendia contribuir para o alargamento do mercado dos fabricante nacionais de componentes (numa primeira fase para a indústria automóvel), na perspectiva da sua internacionalização, favorecendo o reforço da sua estratégia empresarial e, especificamente, da capacidade negocial da rede de fornecedores face à empresa central. Foi identificado (após o aprofundamento do conhecimento do universo de fornecedores de 1º e 2º nível e subsequente diagnóstico e avaliação), um Clube de Fornecedores em torno de uma empresa central, ACECIA – Componentes Integrados para a Indústria Automóvel, ACE, que tem em curso uma iniciativa orientada para o desenvolvimento de acções que, através da cooperação interdisciplinar, promovam o aumento do valor acrescentado do produto a oferecer, intervindo desde o nível da concepção e *engineering* do produto até à própria oferta de sistemas ou módulos complexos, passando pela promoção dessas novas capacidades junto dos grandes construtores.

Impõe-se, no entanto, uma clarificação. O facto de alguns sectores de actividade registarem uma presença mais significativa ao nível das hipóteses de cooperação identificadas, não permite concluir que esses sejam os sectores que, em Portugal, revelam maior necessidade ou tendência para o estabelecimento de acordos de cooperação. Poderá, talvez, dizer-se que essa situação corresponde a uma maior eficácia de determinadas associações empresariais na concretização dos objectivos que se pretendiam atingir.

Assim, e decorrente deste entendimento, foram formalizadas várias alianças (apresenta-se, no ANEXO 3, um levantamento sucinto das actividades desenvolvidas em cooperação), onde diversos agentes económicos, partilhando recursos, desenvolveram um conjunto de actividades com um objectivo ou motivação comum – o aumento da competitividade de cada um dos intervenientes. Assim, e com base nestes diferentes casos de cooperação identificados, pode estabelecer-se uma tipologia genérica dos principais objectivos que impulsionaram a sua criação, identificando as principais estratégias adoptadas pelas empresas envolvidas nestes acordos, no sentido de aumentar a sua competitividade, tendo presentes as suas principais forças e fraquezas e, principalmente, as tendências do mercado em que actuam. Assim, as principais estratégias adoptadas por estas empresas foram as que se apresentam no Quadro 10.

Com o sub-projecto "Apoio qualificado a Redes de Cooperação e Clubes de Fornecedores emergentes", o IAPMEI visava apoiar a criação, consolidação e desenvolvimento de Redes de Cooperação e Clubes de Fornecedores emergentes, pela via do efeito multiplicador, de demonstração e de arrastamento.

QUADRO 10 – TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO ADOPTADAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL DO IAPMEI

- 1. Alargamento de mercado (ou penetração em novos mercados)** – estratégia normalmente associada à criação/optimização de canais de distribuição;
- 2. Exportação/internacionalização** – estratégia de alargamento de mercados e da capacidade de vendas, neste caso para mercados externos;
- 3. Entrepósito comercial** – estratégia baseada na armazenagem conjunta de produtos e posterior colocação no mercado local (associada à estratégia de exportação e internacionalização);
- 4. Criar, redimensionar ou otimizar canais de distribuição** – estratégia normalmente concretizada pela criação de redes de lojas ou de empresas de distribuição conjunta;
- 5. Comercialização conjunta** – estratégia normalmente associada à distribuição conjunta;
- 6. Distribuição conjunta** – estratégia baseada na partilha dos custos de distribuição (normalmente associada à criação ou optimização de canais de distribuição);
- 7. Central de compras** – estratégia baseada na redução de custos, resultante de compras em grandes quantidades, e na selecção de inputs adequados;
- 8. Investimento comum / exploração de nova área de negócio** – estratégia baseada na partilha de custos associados a investimentos passíveis de serem utilizados pelas empresas cooperantes (partilha de informação, know-how, competências, etc.);
- 9. Promoção conjunta da imagem dos seus produtos/empresas** – estratégia centralizada na divulgação dos produtos e da imagem das empresas, normalmente através de show-rooms permanentes e/ou de criação de sites de Internet;
- 10. Criação/valorização de marca própria** – estratégia de reconhecimento da importância de factores produtivos intangíveis, normalmente associada à promoção da imagem e, em alguns casos, à produção conjunta integrada;
- 11. Produção conjunta integrada** – estratégia que valoriza as novas tendências da procura, associadas à necessidade de criar valor acrescentado;
- 12. Adopção de estratégias conjuntas** – por exemplo, de cumprimento de normas de viabilidade, de negociação conjunta com clientes e/ou fornecedores, de estudos de viabilidade de mercado, etc..

O quadro seguinte apresenta, então, uma sistematização das estratégias adoptadas pelas diversas redes de cooperação criadas no âmbito deste Programa, que permitem tirar algumas conclusões sobre as principais motivações que impulsionaram a sua criação e, também, sobre os objectivos cuja concretização parece ser mais fácil quando realizada em conjunto com outras empresas (ver capítulo 5.3.5).

QUADRO 11 – ESTRATÉGIAS ADOPTADAS PELAS REDES DE COOPERAÇÃO VALIDADAS PELO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL

Oportunidades de Cooperação em Rede	Estratégias Adoptadas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ASTÓRIA – Lojas de Portugal												
Aterro Sanitário para Resíduos Industriais Banais – Baixo Vouga												
Aterro Sanitário para Resíduos Industriais Banais – Dão-Lafões												
C ³ – Central de Compras												
CENCIC – Central de Negociação de Compras Ind. Cerâmica												
Central Arcos – Compra, Distribuição e Internacionalização												
CISTER – Projecto de Comercialização e Internacionalização												
Costa do Marfim – Entrepósito Comercial												
Criação de um entreposto Comercial na Guiné-Bissau												
Decapino, SA – Tratamento de superfícies												
DUBFOOT – Emiratos Árabes Unidos												
Espanha 2000												
EUROSTEP												
House of Portugal												
InfoStat – Sistemas Telemáticos Gestão Georeferenciada de Dispositivos												
INTERCOOP – Projecto de Internacionalização França 2000												
PROMACER – Projecto de Manutenção Cerâmico												
Qualicork – Certificação e Comercialização de Rolhas de Cortiça												
Queijo da Serra												
Rede Ambiente												
Rede de Comercialização de Artigos de Marroquinaria (Austrália)												
Rede de Distribuição e Internacionalização												
RuralNet												
Site Et – Sistema de Isolamento Térmico pelo Exterior												
Sub-Sector de Artefactos de Madeira												
UPMOLDES – Globalização Oferta de Moldes para Sector Automóvel												
Walk Shoes Company – Polónia												
Wave In												

5.3.5. TIPOLOGIA DA COOPERAÇÃO EM PORTUGAL – A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO À COOPERAÇÃO E OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

De acordo com os quatro casos apresentados, e apesar das diferenças conceptuais que apresentam entre si, pode estabelecer-se, para cada um deles, uma classificação do seu posicionamento numa matriz em que se cruzam, por um lado, aspectos ligados às motivações que levaram ao estabelecimento dos acordos de cooperação referidos e, por outro lado, os objectivos que se pretendiam atingir e, mais concretamente, quais os factores de competitividade sobre os quais as empresas sentiram necessidade de actuar numa lógica de cooperação.

Assim, para a tipologia de estratégias de cooperação adoptadas, directamente influenciadas pela natureza das suas bases impulsionadoras, adoptou-se a classificação referida no capítulo 3.1.3 deste trabalho. A sua utilização metodológica justifica-se pela pertinência do estudo da verdadeira estratégia de cooperação adoptada, em resposta a objectivos concretos e que, como tal, permitem o seu agrupamento de acordo com a tipologia referida.

Para a tipologia dos factores de competitividade sobre os quais estas estratégias devem permitir actuar, adoptou-se a classificação apresentada no capítulo 3.2 deste trabalho, nomeadamente, porque categoriza alguns dos principais factores competitivos que as diversas estratégias de cooperação adoptadas têm ou, pelo menos, devem ter, capacidade de influenciar.

No Quadro 12 apresenta-se a matriz genérica resultante do cruzamento destas variáveis e sobre a qual se pode posicionar, perante um caso concreto, a(s) estratégia(s) de cooperação adoptada(s) e a sua influência respectiva ao nível dos factores de competitividade que estas visavam atingir.

Por exemplo, num modelo genérico, caso se definisse um acordo de cooperação entre empresas que, não tendo capacidade financeira de, individualmente, realizar um investimento com vista à aquisição de uma máquina que aumentasse a sua capacidade produtiva, acordassem, entre si, a compra conjunta dessa máquina, com vista à sua utilização partilhada.

O posicionamento desta estratégia de cooperação na matriz definida seria do tipo:

- estratégias de cooperação adoptadas:
 - meios, recursos e tecnologia – a compra desta máquina traduzir-se-ia na possível utilização, por todas as empresas, de um novo recurso produtivo e, possivelmente, de novas técnicas e processos a ele inerentes;
 - produção – a justificação para a aquisição desta máquina baseia-se, justamente, no aumento da capacidade produtiva de cada empresa;
- factores de competitividade em causa:
 - crescimento – a compra desta máquina pode traduzir-se numa estratégia de crescimento a longo prazo, efectuada através de um processo de aumento da capacidade produtiva.
 - partilha de custos – a modalidade de cooperação estabelecida contribui para a diminuição de custos associados à obtenção de uma melhor performance produtiva, obtida em resultado do acesso a melhores e mais eficientes equipamentos produtivos. Subentende-se, é claro, que as empresas envolvidas se encontram no mesmo estágio tecnológico e que podem partilhar o mesmo equipamento, minimizando, assim, o custo associado à aprendizagem do seu manuseio. É necessário ter presente que a compra desta máquina pode ter outra conotação, que se associa à obtenção da dimensão crítica necessária à compra de uma máquina com capacidade de produção a mais baixo custo (economias de escala), cuja compra individual não se justificaria, por nenhuma das empresas, mas cuja compra conjunta permite que, cada uma delas, obtenha custos unitários de produção mais baixos.

Este exemplo, elementar e meramente académico, permite, apenas, exemplificar o posicionamento de uma qualquer modalidade de cooperação na matriz referida, tendo presente que a mesma estratégia pode posicionar-se na matriz, através de vários pontos de combinação entre estratégias e objectivos de cooperação.

Assim sendo, os pontos 1 e 2 representam a vertente do modelo de cooperação associada à estratégia de obtenção/acesso a um novo recurso produtivo (a compra de uma máquina) e pretendem concretizar, simultaneamente, objectivos de crescimento das empresas envolvidas e de partilha desses mesmos custos. Por outro lado, estes mesmo objectivos são, ainda, representados por uma estratégia de cooperação centrada no aumento produtivo (pontos 3 e 4), utilizada em complementaridade, e que traduz a cristalização da necessidade operacional de aquisição de um novo equipamento, com melhores e mais eficientes condições de produção.

QUADRO 12 – MATRIZ GENÉRICA DE POSICIONAMENTO DE CASOS DE COOPERAÇÃO FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Factores de competitividade	Estratégias de Cooperação Adoptadas						
	Estratégia e objectivos	Meios, recursos e tecnologia	Mercado	Finanças	Produção	Legislação	Risco
Aumento da capacidade competitiva							
Criar valor acrescentado							
Alargar mercados							
Redução de riscos e incertezas							
Crescimento		1			3		
Partilha de custos		2			4		
Ganhos organiz.							
Acesso a novas competências							

- 1 - estratégia de cooperação associada à obtenção/acesso a um novo recurso produtivo com vista à concretização de um objectivo de crescimento;
- 2 - estratégia de cooperação associada à obtenção/acesso a um novo recurso produtivo a menor custo do que o associado à sua compra individual;
- 3 - estratégia de cooperação associada ao aumento da capacidade produtiva, através da qual se pode concretizar a estratégia de crescimento da empresa;
- 4 - estratégia de cooperação associada ao aumento da capacidade produtiva, a baixo custo, em resultado do acordo de cooperação estabelecido.

Apresentada a matriz genérica de posicionamento de um modelo de cooperação face à estratégia de cooperação adoptada e à sua influência sobre os respectivos factores de competitividade, apresentam-se, de seguida, quatro matrizes concretas, que retratam os quatro casos práticos referidos neste trabalho (nos pontos 5.3.1 a 5.3.4). Apresentam-se, no entanto, algumas clarificações, em relação a cada um dos casos apresentados, e cuja pertinência se justifica pelas diferenças existentes entre, por um lado, os modelos e âmbitos de cooperação estabelecidos e, por outro lado, a escala a que essa cooperação foi efectuada.

Desta forma, apresenta-se:

- o posicionamento das principais tipologias de acordos de cooperação obtidas do projecto Rede Têxtil (Quadro 13). Este posicionamento não traduz, exactamente, um caso concreto de cooperação, dada a diversidade de experiências existente, mas antes, o posicionamento das estratégias mais comuns detectadas ao nível deste projecto, de âmbito marcadamente sectorial;
- o posicionamento dos círculos de negócios desenvolvidos no âmbito do projecto CompeteMinho (Quadro 14). Neste caso, a matriz apresentada inclui o posicionamento de cada um destes círculos de negócios no que diz respeito às estratégias de cooperação adoptadas e aos respectivos objectivos de aumento de vectores específicos de competitividade, com um carácter regional;
- o posicionamento do cluster do vidro da Marinha Grande (Quadro 15). A matriz apresentada refere-se à recente estratégia adoptada de consolidação da competitividade do cluster, nomeadamente, através da adopção da marca Mglass e da integração da indústria vidreira nos circuitos turísticos da região, integrando, desta forma, as lógicas de fomento simultâneo de competitividade sectorial e regional;
- o posicionamento das redes de cooperação criadas no âmbito do Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial do IAPMEI (Quadro 16). Neste caso, a matriz apresentada reflecte o posicionamento de cada uma das redes de cooperação criadas, de acordo com os objectivos por elas definidos.

QUADRO 13 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DO PROJECTO REDE TÊXTIL FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Factores de competitividade	Estratégias de Cooperação Adoptadas						Risco
	Estratégia e objectivos	Meios, recursos e tecnologia	Mercado	Finanças	Produção	Legislação	
Aumento da capacidade competitiva	Criar marca própria		Aumento de poder negocial face a clientes				
Criar valor acrescentado	Melhor focalização em novos segmentos alvo		Criar marca própria		Desenv. conjunto de produtos		
Alargar mercados					Partilha de encomendas e melhor capacidade de resposta		Redução de dificuldades na presença em mercados externos
Redução de riscos e incertezas							
Crescimento	Melhor focalização em novos segmentos alvo						
Partilha de custos			Realização de amostras e testes				
				Compra conjunta de inputs			
Ganhos organiz.							
Acesso a novas competências							

Legenda

Posicionamento das estratégias-tipo de cooperação detectadas no âmbito do Programa Rede têxtil

QUADRO 14 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DOS CÍRCULOS DE NEGÓCIOS DESENVOLVIDOS NO ÂMBITO DO PROGRAMA COMPETE-MINHO FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Factores de competitividade	Estratégias de Cooperação Adoptadas						
	Estratégia e objectivos	Meios, recursos e tecnologia	Mercado	Finanças	Produção	Legislação	Risco
Aumento da capacidade competitiva	Ceraminvest Corpo & Opções MinhoDigital.com				Faflinvest CMC ACE		
Criar valor acrescentado			MasterShoe FACompany Ceraminvest Corpo & Opções		MasterShoe		
Alargar mercados	MasterShoe FACompany Corpo & Opções	MinhoDigital.com	Faflinvest CMC Açoverde Corpo & Opções	Transp Moderna			
Redução de riscos e incertezas	CMC VianaMais	MinhoDigital.com		Transp Moderna Consórcio PetroChave			LanhosolInvest
Crescimento	LanhosolInvest				Faflinvest ACE		
Partilha de custos		CMC Transp. Moderna Consórcio PetroChave	Ceraminvest		Corpo & Opções		Transp. Moderna Consórcio PetroChave
				Faflinvest CMC VianaMais Açoverde			
Ganhos organiz.	GuimaInvest						
Acesso a novas competências	Açoverde MinhoDigital.com						GuimaInvest VianaMais

Legenda

Posicionamento dos modelos de cooperação dos Círculos de Negócios constituídos no âmbito do Programa CompeteMinho

QUADRO 15 – MATRIZ DE POSICIONAMENTO DO CLUSTER DO VIDRO DA MARINHA GRANDE FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Factores de competitividade	Estratégias de Cooperação Adoptadas						
	Estratégia e objectivos	Meios, recursos e tecnologia	Mercado	Finanças	Produção	Legislação	Risco
Aumento da capacidade competitiva							
Criar valor acrescentado							
Alargar mercados							
Redução de riscos e incertezas							
Crescimento							
Partilha de custos							
Ganhos organiz.							
Acesso a novas competências							

Legenda

Posicionamento da estratégia de consolidação do Cluster do Vidro da Marinha Grande

QUADRO 16 - MATRIZ DE POSICIONAMENTO DAS REDES DE COOPERAÇÃO DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL DO IAPMEI FACE À ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO ADOPTADA E À SUA INFLUÊNCIA SOBRE OS FACTORES DE COMPETITIVIDADE

Factores de competitividade	Estratégias Adoptadas						Risco
	Estratégia e objectivos	Meios, recursos e tecnologia	Mercado	Finanças	Produção	Legislação	
Aumento da capacidade competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Espanha 2000 Queijo Serra 	<ul style="list-style-type: none"> C³ Rede Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Astória UPMOLDES 		<ul style="list-style-type: none"> Astória 		
Criar valor acrescentado	<ul style="list-style-type: none"> Intercoop Queijo Serra UPMOLDES 	<ul style="list-style-type: none"> InfoStat Rede Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Astória Cister Espanha 2000 		<ul style="list-style-type: none"> Astória 		
Alargar mercados	<ul style="list-style-type: none"> Costa Marfim Guiné-Bissau DUBFOOT Rede de Dist. E Intern. Site Et Walk Shoes Wave In 	<ul style="list-style-type: none"> RuralNet 	<ul style="list-style-type: none"> Central Arcos Cister House of Portug. Qualicork Queijo Serra Marroquinaria (Aus) Site Et UPMOLDES Wave In 	<ul style="list-style-type: none"> Espanha 2000 House of Portug. Intercoop Queijo Serra Marroquinaria (Aus) Artefactos Madeira Walk Shoes 	<ul style="list-style-type: none"> InfoStat 		<ul style="list-style-type: none"> Costa Marfim Guiné-Bissau DUBFOOT
Redução de riscos e incertezas		<ul style="list-style-type: none"> Promacer 	<ul style="list-style-type: none"> Espanha 2000 Eurostep 	<ul style="list-style-type: none"> Decapino Espanha 2000 Eurostep Promacer Walk Shoes 	<ul style="list-style-type: none"> InfoStat 		<ul style="list-style-type: none"> Aterros Sanitários Decapino
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Marroquinaria (Aus) RuralNet 	<ul style="list-style-type: none"> InfoStat 	<ul style="list-style-type: none"> Espanha 2000 Eurostep House of Portug. Intercoop 	<ul style="list-style-type: none"> Marroquinaria (Aus) RuralNet Wave In 			
Partilha de custos	<ul style="list-style-type: none"> Espanha 2000 House of Portug. Intercoop 	<ul style="list-style-type: none"> Rede Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Marroquinaria (Aus) Site Et Artefactos Madeira Walk Shoes 	<ul style="list-style-type: none"> C³ Cencic Central Arcos House of Portug. Artefactos Madeira 		<ul style="list-style-type: none"> Aterros Sanitários Qualicork Rede Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Aterros Sanitários
Ganhos organizacionais		<ul style="list-style-type: none"> Rede Dist.Intern. Walk Shoes 	<ul style="list-style-type: none"> InfoStat Rede Dist. Intern. 	<ul style="list-style-type: none"> C³ 			
Acesso novas competências		<ul style="list-style-type: none"> RuralNet 		<ul style="list-style-type: none"> Decapino 			<ul style="list-style-type: none"> Promacer

Posicionamento das redes desenvolvidas no âmbito do Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial do IAPMEI

Legenda

A análise destas matrizes permite, então, tecer algumas conclusões respeitantes ao estabelecimento de tendências detectadas, de acordo com a modalidade de cooperação desenvolvida, e no que diz respeito à combinação de estratégias com vista à concretização de determinados objectivos específicos de melhoria dos seus factores de competitividade. Assim:

No que se refere aos casos de cooperação de âmbito sectorial, os casos Rede Têxtil e Cluster do Vidro, e ainda que estabelecidos em sectores e contextos diferentes, permitem constatar a existência de uma grande coincidência, quer em relação às estratégias de cooperação adoptadas, quer em relação aos factores de competitividade sobre os quais aquelas pretendiam actuar. Tanto no caso do sector têxtil e vestuário como no caso do sector vidro se detectaram estratégias de cooperação que, por um lado, visavam a concretização de estratégias e objectivos previamente delineados ao nível sectorial e, por outro lado, tinham um carácter marcadamente produtivo e de mercado.

Da mesma forma, ao nível dos factores de competitividade que se pretendiam atingir, a coincidência encontrada também foi grande, e associa-se, predominantemente, à necessidade de aumentar a capacidade competitiva do sector, de criar valor acrescentado, de desencadear um processo de crescimento e de partilhar os custos inerentes às estratégias a desenvolver. Note-se que, dentro das estratégias prosseguidas por cada um destes sectores, os aspectos ligados à valorização dos produtos produzidos, através da criação de uma marca própria e da participação em feiras e apresentações internacionais, foram elementos comuns.

No entanto, as especificidades inerentes a cada um dos sectores e as consequentes diferenças nas estratégias adoptadas e nas modalidades de cooperação desenvolvidas, são responsáveis pelas disparidades encontradas ao nível do posicionamento na matriz referida: por um lado, o modelo de cooperação desenvolvido no sector da indústria têxtil e vestuário teve um carácter menos abrangente, porque efectuado a uma escala de cooperação entre algumas empresas, enquanto o sector vidro adoptou uma estratégia de cooperação de carácter mais lato e extensível a todas as empresas do sector. Este facto prende-se com a vertente dupla que reveste o cluster do vidro da Marinha Grande que, para além de um cariz

sectorial, apresenta, também, uma vertente marcadamente regional e, como tal, torna-se necessária uma extensão do modelo de cooperação desenvolvido, assente na criação de uma marca própria de base regional, a todas as empresas do sector.

Para além disso, verifica-se, no caso Rede Têxtil, uma grande intensidade de acordos de cooperação de carácter vertical, o que traduz uma necessidade igualmente urgente de criação de valor acrescentado, à semelhança do que acontece no caso do cluster do vidro, embora aqui, a existência de um “caso único” de cooperação torne, obviamente, mais restrito o número de soluções adoptadas.

No caso CompeteMinho aquela dupla vertente (sectorial/regional) não se verifica¹²⁰. De facto, e ainda que o modelo de cooperação desenvolvido tivesse sido proposto à quase totalidade das empresas da região, a inexistência de um sector ou indústria verdadeiramente dominantes retira-lhe o carácter sectorial. Desta forma, os casos concretos de círculos de negócios apresentados, pela diversidade de sectores englobada, encontram menos regularidades do que as detectadas em relação aos casos do projecto Rede Têxtil e cluster do vidro da Marinha Grande¹²¹. Por um lado, as estratégias e os factores de competitividade em causa para cada um destes círculos de negócios são diferentes entre si (desde o crescimento associado à estratégia de diversificação de negócios até ao crescimento associado à estratégia de internacionalização, passando pelas estratégias de criação de valor acrescentado, através da criação de marca própria, ou da diminuição de custos de custos e riscos associada à criação/optimização de uma rede de distribuição), seja porque referentes a sectores de actividade com características muito diversas, seja porque os processos adoptados para a sua concretização são diferentes (por exemplo, as estratégias prosseguidas

¹²⁰ Refira-se que, em rigor, existe um caso em que esta dupla vertente se verifica. A empresa Ceraminveste – Cerâmica de Barcelos, SA foi criada com o objectivo de, por um lado, publicitar os artigos cerâmicos de cada empresa aos potenciais clientes e, numa segunda fase, criar um marca regional associada à cerâmica de Barcelos.

¹²¹ Esta “irregularidade” explica-se, também, pelo grande número de casos referidos. Sendo eles, necessariamente, diferentes entre si (dadas as suas características diferenciadas – sector, estratégia, etc.), a matriz por eles criada vai encontrar-se bastante mais preenchida, no que diz respeito à combinação entre estratégias de cooperação e factores de competitividade.

com vista ao alargamento de mercados tanto se efectuem com base em operações de internacionalização como de obtenção de maior eficiência nos canais de distribuição nacionais).

Um facto digno de relevo prende-se com os factores de competitividade associados a ganhos organizacionais e ao acesso a novas competências que, não tendo sido referidos como objectivo a atingir pelo casos do Rede Têxtil e cluster do vidro, foram, neste caso, também valorizados. Significa este facto que, apesar da cooperação de âmbito sectorial ter associada uma valorização crescente dos seus aspectos intangíveis (marca, design, etc.), essa preocupação ainda se prende, exclusivamente, com objectivos de carácter comercial e que visam atingir, manifestamente, aumentos de quotas de mercado e de volumes de vendas. São deixados para trás os aspectos ligados ao aumento da competitividade baseada em incrementos da capacidade organizacional e no acesso a novas competências. O mérito do CompeteMinho nesta área, e apesar dos casos referidos representarem, apenas, uma pequena parte do total de casos apresentados, consiste na consciencialização das vantagens inerentes a modalidades de cooperação que valorizem aspectos associados à organização e de optimização da estrutura produtiva existente e à obtenção de novas aptidões.

Outro aspecto digno de relevo, ainda no âmbito do Projecto CompeteMinho, consiste na existência de círculos de negócios constituídos numa base de fileira e de integração de actividades, nomeadamente os casos da Corpo & Opções e da MasterShoe. No primeiro exemplo, o objectivo dos 6 empresários envolvidos consiste na produção, em exclusivo, de todas as peças criadas por um dos associados e, desta forma, integrar a totalidade da cadeia de valor dos produtos produzidos (vestuário e calçado), desde a sua concepção (dos materiais) e design (dos produtos), até à sua produção e distribuição (comercialização e, posteriormente, internacionalização da marca). No segundo caso, a MasterShoe agrupa um conjunto de 7 empresas pertencentes à fileira do calçado e pretende produzir, conjuntamente, produtos com design próprio, numa estratégia assente na internacionalização da marca própria criada.

Finalmente, o programa de dinamização da cooperação interempresarial, desenvolvido pelo IAPMEI, ao englobar, na equipa dinamizadora da constituição de redes de cooperação,

diversas instituições, de carácter regional e sectorial, para além de se tornar o caso que reúne maior número de experiências, é, também, aquele em que a diversidade melhor se acentua.

Aliás, a própria análise do preenchimento da matriz de relacionamento entre as estratégias e os objectivos definidos para os modelos de cooperação adoptados permite concluir pela grande diversidade de soluções e de posicionamento em relação à cooperação (note-se que os “espaços em branco” são em muito menor número que nos restantes casos estudados).

Ainda assim, é possível tecer algumas considerações, nomeadamente no que diz respeito ao claro predomínio de estratégias com carácter financeiro e de mercado, e cujo objectivo principal visava, igualmente, o alargamento de mercados, o crescimento, a partilha de custos e a criação de valor acrescentado. À semelhança do que aconteceu no caso CompeteMinho, também aqui se verifica alguma (embora pouca) adesão a modelos de cooperação centrados em objectivos de carácter organizacional e de acesso a novas competências.

A grande regularidade que se pode retirar da análise conjunta destes quatro modelos de cooperação consiste, por um lado, na constatação de que as estratégias de cooperação que parecem encontrar melhor aceitação por parte dos empresários portugueses, são as ligadas àqueles que são considerados, tradicionalmente, os factores mais imediatos de aumento de competitividade: o alargamento de mercados (internacionalização e extensão da canais de distribuição), a redução de custos e a obtenção de vantagens financeiras.

De qualquer forma, começa a detectar-se o aparecimento de estratégias com um maior direccionamento para os que são considerados, actualmente, os novos factores de competitividade, nomeadamente, pela existência de um número considerável de casos concretos de criação de marcas próprias e de integração de actividades ao longo da fileira produtiva.

Por último, é de referir a grande escassez de modelos alicerçados em objectivos que se prendem com aspectos para os quais os empresários ainda não estão suficientemente sensibilizados e que, como tal, mostram maiores dificuldades à sua colocação em prática.

Destacam-se, nomeadamente, as modalidades de cooperação centradas na partilha de conhecimentos, no intercâmbio de trabalhadores e experiências e no acesso a novas competências e aptidões.

É este, talvez, o próximo desafio que se coloca aos decisores públicos e às entidades com capacidade de intervenção a este nível, especificamente, através da sensibilização dos empresários para estes aspectos. Não deixando de reforçar a acção no terreno, nomeadamente através da dinamização de novos projectos, com características semelhantes aos apresentados (Programa CompeteMinho, Programa Rede Têxtil e Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial), até porque, tenha-se consciência, os modelos de cooperação adoptados não foram, na grande maioria dos casos, desenvolvidos espontaneamente, é necessário, simultaneamente, introduzir-lhes algumas alterações conceptuais (resultantes, como é óbvio, do normal processo de avaliação de resultados e de introdução de melhorias), fortificando o estímulo ao desenvolvimento de modelos cooperativos capazes de integrar aspectos associados aos novos factores de competitividade.

CONCLUSÃO

Reconhece-se, neste trabalho, a importância e vantagens da cooperação como estratégia empresarial e o seu contributo para a obtenção de ganhos de competitividade. Mais concretamente, conclui-se que a adopção de estratégias de cooperação, ao potenciar o aproveitamento de vantagens associadas à junção de esforços e à partilha de custos e riscos, constitui um novo modelo de organização das actividades económicas.

Sendo impossível negar a sistematicidade com que surgem novas formas de organização empresarial que, apesar da diversidade de casos encontrados e das diferenças existentes entre eles, encontram em comum o facto de se basearem, na sua essência, no equilíbrio que conseguem obter entre concorrência e cooperação, estabelece-se, então, um ponto de ruptura com o modelo organizacional anteriormente em vigor. Como responsáveis máximos por esta ruptura organizacional encontram-se as alterações registadas no contexto económico e social mundial, traduzidas na 'Nova Economia' resultante do processo de Globalização das actividades económicas, e cujas características essenciais exigem uma forma de organização dinâmica, centrada nas imposições de uma procura exigente, na valorização de aspectos imateriais como elemento de diferenciação e numa cada vez mais ténue fronteira entre os conceitos de produto e de serviço.

Este novo modelo organizacional, alicerçado no estabelecimento de redes e acordos de cooperação, tornou possível a adaptação dos sistemas produtivos a um contexto em que impera a valorização de aspectos intangíveis como factor de competitividade e, consequentemente, em que a flexibilidade deixou de ser uma opção para se tornar uma condição necessária de sucesso e, até mesmo, de sobrevivência.

É com base na capacidade desta forma de organização conferir vantagens, que, teoricamente, se reconhecem impossíveis de obter isoladamente, principalmente no caso das pequenas e médias empresas, que se justifica a adopção de estratégias empresariais cada vez mais sustentadas por relações de cooperação, confiança e partilha de recursos, informações e competências, em detrimento das anteriores estratégias, centradas em formas



individualistas de concorrência e de reacção a um mercado em que os restantes agentes económicos eram considerados concorrentes contra os quais era preciso competir.

Ao complementar a abordagem teórica das vantagens potenciadas pela cooperação com diversas evidências empíricas de casos internacionais de acordos de cooperação, conclui-se que, acima de tudo, a influência da cooperação é particularmente importante pelo seu contributo para o fomento da competitividade empresarial, num contexto em que os principais vectores de competitividade se baseiam na capacidade de acesso e partilha de conteúdos informativos e competências, na capacidade de os combinar eficaz e eficientemente (associando competências internas e externas à empresa e daí originando novas competências) e na capacidade de diagnosticar, em tempo útil, as mudanças necessárias (nos produtos, técnicas, processos e formas de organização) para acompanhar as tendências do mercado.

A análise empírica internacional apresentada permite, também, delinear duas possíveis tendências de evolução destas formas de organização. Por um lado, nas regiões e países onde o grau de competitividade empresarial é, ainda, baixo, detecta-se o desenvolvimento de iniciativas de fomento da cooperação empresarial, fortemente apoiadas por políticas públicas, cujo objectivo primordial consiste no desenvolvimento de clusters, distritos industriais e sistemas produtivos locais. Por outro lado, nas regiões e países onde já imperam formas de organização baseadas na cooperação, mas que necessitam tornar-se mais competitivas (ou porque perderam a sua posição na cadeia de valor internacional ou porque querem continuar na dianteira), o desenvolvimento de uma tendência que, abandonando o conceito de cooperação baseada na proximidade geográfica de empresas, fomenta o conceito (não territorial) de organização em rede, em que a aposta consiste na consciencialização da necessidade de uma estratégia de cooperação diferenciada, para cada caso concreto e de acordo com as suas especificidades. Assim, existem “distritos industriais” cujo sucesso futuro passa pelo reconhecimento da possibilidade de agrupar diversas redes de empresas que poderão constituir, mais do que uma rede de distritos (o modelo actualmente dominante), um distrito de redes.

O posicionamento da economia portuguesa neste contexto de fomento de práticas empresariais baseadas na cooperação apresenta, ainda, algumas debilidades. Apesar da competitividade actual das empresas portuguesas apresentar características que apontam claramente no sentido da necessidade de fomentar uma competitividade assente em factores não-custo, em aumentos de produtividade e flexibilidade produtiva, em I&D e na diferenciação de produtos, os empresários portugueses continuam, no entanto, a revelar uma apetência meramente marginal para o desenvolvimento de parcerias, alianças estratégicas ou acordos de cooperação.

Os casos empíricos portugueses apresentados traduzem o esforço desenvolvido por empresários que, apesar da fraca tradição cooperativa revelada em Portugal, reconhecem as potencialidades desta forma de organização produtiva. Embora se registe, ainda, uma tendência de cooperação excessivamente polarizada pela obtenção de vantagens associadas à diminuição/partilha de custos (dominam casos de constituição de centrais de compras e de comercialização e distribuição conjunta de produtos), existem, também, casos em que a preocupação central consiste na produção conjunta integrada, na optimização de investimentos em novas TIC e na valorização da marca e imagem dos produtos como factores competitivos essenciais.

O papel das políticas públicas revela-se, como tal, de importância crucial, seja na divulgação de informação sobre as vantagens e necessidade de implementar estratégias cooperativas, no apoio à sua concretização ou na própria disponibilização de incentivos (financeiros, fiscais, etc.) e recursos (apoio técnico, programas de incentivo, etc.) com vista à dinamização deste tipo de acções. Apesar de numa fase ainda embrionária, a percepção da relação existente entre o estabelecimento de acordos de cooperação e os ganhos de competitividade que lhe estão associados já começou a dar resultados, sendo os casos apresentados o reflexo, pelo menos, do esforço desenvolvido no sentido da mudança.

ANEXO 1

MODALIDADES DE COOPERAÇÃO EM REDE

De acordo com a classificação proposta por Caire (2000), as modalidades de cooperação praticadas pelas organizações em rede podem ser de três tipos: solar, estelar ou nebuloso.

Cooperação com base em relações “solares”:

Distinguem-se diferentes formas de cooperação, normalmente de carácter pontual, que podem evoluir desde a modalidade de sub-contratação, com um elevado grau de dependência do sub-contratado em relação ao sub-contratante, a modalidades onde as relações estabelecidas se aproximam de acordos de parcerias e de co-produção (neste caso com um carácter mais permanente).

Ao primeiro tipo de modalidade correspondem transacções ocasionais que combinam transacções de mercado quase integrais com uma pequena dose de conteúdo contratual cooperativo. No outro extremo, as co-empresas de produção resultam de uma utilização conjunta, com um elevado grau de intensidade cooperativa, de recursos e competências específicas que visa pôr em prática um processo particular de produção.

Cooperação com base em relações “estelares”:

Neste caso, tornam-se mais complexas as relações estabelecidas entre as empresas, formando uma teia de relações interligadas entre diversas empresas. Observam-se modalidades de cooperação que vão desde a externalização de funções, caso em que a empresa contrata no mercado todas as tarefas que não respeitam directamente ao seu processo produtivo, até à constituição de distritos industriais¹²², para os quais a consideração dos custos de transacção cede lugar, progressivamente, a uma preferência nas relações interempresariais baseada na confiança e proximidade. Para além disso, a existência de um elevado grau de confiança mútua é a melhor forma de diminuir os custos

¹²² As relações que se estabelecem entre as empresas que compõem um distrito industrial baseiam-se, essencialmente, na proximidade geográfica e na proximidade social, levando à constituição de um grau de confiança de tal modo forte que interfere com as habituais relações mercantis.

de transacção (ICRP, 1996), dado que, se cada um dos parceiros tiver garantias (confiança recíproca) de que a(s) outra(s) parte cumprirá o acordo estabelecido, serão eliminados diversos mecanismos de controle das cláusulas do contrato.

Devem, no entanto, destacar-se os custos associados a uma externalização de tarefas levada ao extremo e que dizem directamente respeito à perda de competências específicas internas à empresa, originando dependência a níveis mais profundos do que os inicialmente previstos. Por exemplo, a contratação de serviços de manutenção de máquinas produtivas implica a perda de conhecimentos técnicos e tecnológicos que se tornam essenciais perante situações imprevistas.

Cooperação com base em relações “nebulosas”:

A organização por projecto, durante muito tempo reservada aos grandes programas espaciais e militares, tem sido progressivamente adoptada por numerosas empresas, pela facilidade com que permite mobilizar diferentes contributos e competências na prossecução de um objectivo específico, quer se adoptem projectos de custo controlado ou projectos de rentabilidade controlada. Não se mantém, neste modelo de cooperação, uma estrutura ou fronteira empresarial definida (daí o conceito de relação nebulosa), sendo o início de cada projecto pautado pela criação de uma nova equipa de trabalho.

No caso de projectos com custo controlado (frequentes na indústria automóvel), uma empresa dominante mobiliza outras empresas para a execução de sub-partes de um projecto crucial à sua sobrevivência, acordando e negociando com elas o caderno de encargos do projecto e o seu custo (inalterável até ao fim do contrato). No segundo caso, é o próprio projecto, normalmente de desenvolvimento de novos produtos para um nicho de mercado específico, que está no centro da regulação, sendo o equilíbrio entre as competências técnicas necessárias ao seu desenvolvimento, data de lançamento e preço de venda final que permitem o controle da sua rentabilidade.

ANEXO 2

DEFINIÇÃO DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO¹²³

1. Cooperação vertical na área comercial

A cooperação comercial é uma das formas mais comuns de cooperação interempresarial (Duarte, T. 1998). Originalmente utilizada como forma de redução de custos, pela possibilidade de evitar a duplicação de estruturas de distribuição entre empresas posicionadas no mesmo segmento de uma cadeia de valor, a sua evolução levou à formação de estruturas mais complexas onde impera a cooperação vertical.

- Agente comercial – permite descentralizar grandes estruturas comerciais e revela-se particularmente importante em mercados de difícil acesso ou para contratos oficiais que requeiram influências concretas ligadas a características do país onde ocorrem;
- Distribuidor – uma distribuidora encarrega-se da compra de mercadorias e revende-as, através dos seus canais de distribuição, nos seus mercados de influência. Esta forma de cooperação confere grande flexibilidade à estrutura comercial da empresa, garantindo uma melhor e contínua adaptação ao mercado, uma vez que a distribuidora lhe fornece informação sobre as vendas e sobre as tendências do mercado, deixando a empresa mais livre para a produção e promoção;
- Concessionário – figura comercial similar ao distribuidor, mas que também possui zonas comerciais exclusivas, apoios de marcas, técnicos e formação especializada;
- Externalização de serviços – externalização, através de subcontratação, de fases não directamente produtivas do processo de produção. O caso mais comum é a antena colectiva, em que um conjunto de empresas com produtos complementares se associam e contratam especialistas para a investigação de mercado;

¹²³ Segundo Sáez e Cabanelas (1997).

- *Franchising* de distribuição – um método de colaboração entre duas empresas jurídica e financeiramente independentes, em que o franqueador, proprietário de uma marca, produto, serviço ou forma de comercialização, concede ao franqueado, o direito de explorar um negócio baseado no seu *know-how* e técnicas comerciais, o cumprimento de determinadas obrigações contratuais;
- *Piggy-back* – uma empresa coloca a sua infraestrutura de vendas à disposição de outras empresas, de acordo com condições financeiras e/ou comerciais previamente definidas, facilitando-lhes o acesso a diversos mercados desconhecidos;
- Licença de marcas ou outras – concede ao seu proprietário o direito de impedir o uso da sua marca por outros, permitindo-lhe, também, realizar acordos de cooperação com outras empresas que pretendam usá-la, através da cedência dos seus direitos de propriedade, sob condições definidas.

2. Cooperação Vertical na área técnica

Compreende os acordos de cooperação que visam conferir maior flexibilidade à estrutura produtiva das empresas, permitindo-lhes adaptar-se às mudanças tecnológicas sem necessidade de grandes investimentos, pois aproveitam as estruturas e capacidade de produção de outras empresas complementares, criando uma correspondência de benefícios mútuos, que devem ser uma fonte de autofinanciamento, para que não se confundam com investimento em novas tecnologias.

- Contratos de transferência de tecnologia – acordo entre empresas para o intercâmbio de conhecimentos técnicos especializados;
- Licença de *know-how* – transferência de *know-how* através de um contrato de licença, em que uma parte cede direitos de propriedade intelectual a outra;
- Licença de patentes e modelos de utilidade – cedência de direitos de propriedade industrial sobre patentes registadas com direito de exploração exclusiva;

- Contratos de assistência técnica (ao produto; ao processo produtivo) – contrato de assistência técnica baseado na prestação de conhecimentos, informações e experiências técnicas, referentes a produtos ou ao processo produtivo;
- Subcontratação funcional (concepção, execução ou avançada) – relação que se estabelece entre duas empresas, em que uma delas executa uma determinada tarefa ou produto específico para outra, adaptando-se às suas necessidades concretas;
- *Spin-off* – uma empresa externaliza um dos seus departamentos ou actividades através da criação de uma nova empresa, dirigida por alguns dos seus trabalhadores qualificados, para actuar em cooperação com esta. Normalmente a primeira empresa apoia a segunda a nível técnico e financeiro;
- *Franchising* técnico – muito semelhante ao *franchising* de distribuição, a diferença reside no produto em causa que, neste caso, tem um carácter técnico;
- Qualidade concertada – contrato (associado à subcontratação técnica) onde, dadas as exigências dos produtos em termos de qualidade, se explicitam as características técnicas que a empresa cliente exige da subcontratada;
- Serviços pós-venda e/ou de assistência cruzados – dado o elevado custo de manutenção de uma estrutura de serviços técnicos pós-venda, empresas com diferentes mercados geográficos associam-se, prestando serviços de forma cruzada.

3. Consórcio Comercial

Os custos comerciais de qualquer actividade da cadeia de valor da empresa aumentam à medida que esta pretende adoptar uma posição mais forte no mercado. Quando os custos de comunicação (publicidade e *marketing*) se tornam demasiado dispendiosos, a empresa pode criar um departamento para o seu desenvolvimento e, caso se estabeleça um acordo de cooperação entre várias empresas, concorrentes no mesmo sector, pode evitar-se a duplicação de recursos. Uma das formas de cooperação comercial horizontal que está a assumir cada vez mais representatividade é a denominada por *cross-selling* (venda por

terceiros), ao mesmo tempo que a cooperação vertical tem sido reforçada pela cooperação entre produtores, grossistas e retalhistas, numa estratégia que alterou significativamente o panorama comercial europeu, tornando frequente a ligação a cadeias, a agrupamento de compras e a cooperativas de comercialização.

- Agente, distribuidor, concessionário recíproco – partilha de redes comerciais formadas por agentes, distribuidores ou concessionários, numa zona normalmente coincidente. Quando os produtos são complementares a partilha de redes comerciais permite ampliar a gama de produtos disponível em cada rede e atingir zonas para as quais não se detinham pontos de venda;
- Oferta conjunta – realização de ofertas conjuntas quando o acesso a determinado contrato não é possível, em virtude da pequena dimensão das empresas;
- Central ou consórcio comercial (cooperativa comercial) – associação tradicional de empresas concorrentes para desenvolver uma actuação conjunta de comercialização, mediante a criação de uma nova sociedade, com o objectivo de realizar prospecção de mercados, promover e comercializar, em conjunto, os diversos produtos das diferentes empresas. Geralmente têm como objectivo final o acesso a mercados exteriores, recebendo a denominação de grupos ou centrais de exportação;
- Serviços de *marketing* – forma de cooperação direccionada para a investigação de mercados, publicidade e promoção de produtos. Quando as empresas (normalmente concorrentes) não têm dimensão suficiente para rentabilizar as suas operações de *marketing*, podem negociar, conjuntamente, preços mais baixos de publicidade, melhores condições de pagamento ou a programação de feiras e congressos comuns. A antena colectiva é uma forma de cooperação na área do *marketing*, em que um perito realiza estudos de mercado encomendados pelas empresas cooperantes.

6. Consórcio de produção

Definem-se como acordos levados a cabo por empresas concorrentes (acordos horizontais) e dentro das actividades da cadeia de valor que têm um carácter técnico, como a I&D ou a logística interna (definição e execução do aprovisionamento e operações de produção).

- Desenvolvimento de programas de I&D – dado o custo elevado dos programas de I&D, as empresas (PME e GE) associam-se entre si (sejam fornecedores, clientes ou concorrentes), formando complexas redes para programas conjuntos de desenvolvimento tecnológico ou de novos produtos;
- Central de compras – compra conjunta de produtos de forma a potenciar economias de escala (descontos, controlo de qualidade, preços mais baixos, etc.);
- Produção comum (cooperativas de produção) – produção em comum de um produto, que exige um órgão central de gestão que controle os gastos de cada participante e os prazos de produção. Normalmente associa-se a uma oferta conjunta, podendo cada empresa produzir uma determinada quantidade do produto nas suas próprias instalações, desde que, obviamente, com as mesmas especificações técnicas;
- Serviços pós-venda e/ou de assistência cruzados – prestação de serviços pós-venda (cada vez mais um factor de preferência dos consumidores), de forma cruzada, entre empresas com diferentes mercados geográficos.

7. Consórcio Total

Acordos adoptados pelas empresas, tanto no âmbito de actividades comerciais como técnicas, e que se podem estabelecer entre empresas complementares e concorrentes, podendo dar origem a uma nova entidade empresarial, mas, neste caso, mantendo-se sempre a identidade jurídica dos cooperantes e, como tal, a sua unidade de decisão.

- Redes organizadas de empresas – correspondem à extensão da cooperação a múltiplas empresas, abarcando diversas direcções de cooperação e, como tal, formando uma teia

de relações através dos diversos estágios da cadeia de valor (horizontais entre concorrentes ou verticais entre empresas complementares). As empresas pertencentes a uma rede estabelecem entre si compromissos de cooperação, embora cada uma delas possa estabelecer relações com empresas de outra rede, tornando mais difusa a fronteira entre empresas cooperantes;

- Associações temporais de empresas – as empresas, tanto complementares como concorrentes, cuja dimensão não lhes permite reunir capacidade para enfrentar um projecto abrangente e complexo, associam-se temporariamente para a execução do mesmo (caso típico de parcerias para a realização de obras públicas).

ANEXO 3

OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO EM REDE VALIDADAS PELO “PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL” DO IAPMEI

OPORTUNIDADES DE COOPERAÇÃO EM REDE VALIDADAS PELO “PROGRAMA DE DINAMIZAÇÃO DA COOPERAÇÃO INTEREMPRESARIAL” DO IAPMEI

Sintetizam-se, de seguida, 28 casos de oportunidades de cooperação em rede validados pelas entidades promotoras-facilitadoras protocoladas no âmbito do Programa de Dinamização da Cooperação Interempresarial desenvolvido pelo IAPMEI:

- *ASTÓRIA – Lojas de Portugal* – implementação de rede lojas de venda ao público numa lógica de oferta integrada (louça utilitária e decorativa);
- *Aterro Sanitário para Resíduos Industriais Banais – Baixo Vouga* – criação de aterro sanitário para gestão de resíduos industriais das empresas cooperantes (mármore e granito);
- *Aterro Sanitário para Resíduos Industriais Banais – Dão-Lafões* – criação de aterro sanitário para gestão de resíduos industriais das empresas cooperantes (granito);
- *C³ – Central de Compras* – criação de central de compras baseada num sistema de recolha, tratamento e difusão de informação para regulação da logística de encomendas, armazenagem e distribuição dos produtos utilizados pelos cooperantes (indústria alimentar);
- *CENCIC – Central de Negociação de Compras Ind. Cerâmica* – criação de serviço destinado à negociação de compras de matérias-primas pelas cooperantes (artigos cerâmicos);
- *Central Arcos – Compra, Distribuição e Internacionalização* – constituição de central de compras; promoção da distribuição e internacionalização dos bens produzidos pelas cooperantes (espumantes e licores);
- *CISTER – Projecto de Comercialização e Internacionalização* – comercialização e internacionalização dos artigos produzidos pelas cooperantes, com marca própria (cerâmica utilitária e decorativa);

- *Costa do Marfim – Entrepasto Comercial* – exportação para a Costa do marfim, através da criação de um entreposto comercial que permita armazenar os produtos das cooperantes (produtos alimentares e bebidas);
- *Criação de um entreposto Comercial na Guiné-Bissau* – exportação para a Guiné-Bissau, através da criação de um entreposto comercial que permita armazenar os produtos das cooperantes (produtos alimentares e artigos de papelaria);
- *Decapino, SA – Tratamento de superfícies* – criação de uma unidade autónoma de decapagem, metalização e pintura dos produtos das cooperantes (produtos metalúrgicos);
- *DUBFOOT – Emiratos Árabes Unidos* – compra de armazém em Dubai para servir de entreposto comercial de distribuição e comercialização conjunta (calçado);
- *Espanha 2000* – desenvolvimento de estratégia comercial conjunta, rede de vendas local e internacional, reforço da credibilidade das empresas cooperantes e dos seus produtos e criação de um site conjunto (calçado e marroquinaria);
- *EUROSTEP* – desenvolvimento de estrutura de comercialização conjunta (calçado);
- *House of Portugal* – criação de empresa de distribuição e de um show-room permanente para reforço de exportações para o Reino Unido (cerâmica e utilidades domésticas);
- *InfoStat – Sistemas Telemáticos Gestão Georeferenciada de Dispositivos* – concepção, produção e comercialização de novos sistemas para monitorização, telemetria e telecontrolo de informação remota georeferenciada e reforço das performances das empresas do ponto de vista técnico, económico e financeiro por via das sinergias que poderão obter com a constituição de uma frente comum de exploração de uma nova área de negócio;

- *INTERCOOP – Projecto de Internacionalização França 2000* – comercialização conjunta, internacionalização e implantação de show-room em França (artigos dentro da fileira casa);
- *PROMACER – Projecto de Manutenção Cerâmico* – implementação de unidade de manutenção de todas as unidades fabris das cooperantes (sub-sector de louça utilitária e decorativa);
- *Qualicork – Certificação e Comercialização de Rolhas de Cortiça* – implementação de sistema de certificação de rolhas de cortiça e criação de canais de distribuição mais abrangentes que os actuais;
- *Queijo da Serra* – comercialização, distribuição e promoção conjunta do queijo da Serra da Estrela;
- *Rede Ambiente* – implementação de um processo de lavra conjunto para otimizar parte do processo produtivo das cooperantes e assegurar o cumprimento de normas ambientais e paisagísticas (Pedreiras);
- *Rede de Comercialização de Artigos de Marroquinaria (Austrália)* – exportar e comercializar os produtos das cooperantes para o mercado australiano através de um adequado canal de distribuição; numa segunda fase, criar uma linha exclusiva de produtos para o mesmo mercado (artigos de marroquinaria);
- *Rede de Distribuição e Internacionalização* – exportação dos produtos das cooperantes para o mercado europeu, através da criação de uma estrutura que permita redimensionar e otimizar os canais de distribuição existentes (mobiliário em kit, banheiras em acrílico, painéis de alumínio);
- *RuralNet* – promoção e comercialização dos produtos fabricados pelas cooperantes, através de correio electrónico (produtos regionais);

- *Site Et – Sistema de Isolamento Térmico pelo Exterior* – constituição de canais de comercialização/distribuição de produtos de revestimento/isolamento térmico a aplicar no exterior dos edifícios;
- *Sub-Sector de Artefactos de Madeira* – criação de uma frente comercial conjunta e de uma central de compras (artigos em pinho);
- *UPMOLDES – Globalização Oferta de Moldes para Sector Automóvel* – apresentação de uma oferta global e vertical de moldes no sector automóvel para clientes;
- *Walk Shoes Company – Polónia* – criação de um entreposto comercial na Polónia, bem como de um hipermercado grossista, a negociação conjunta com os clientes, a promoção conjunta dos produtos das cooperantes e a existência de uma estrutura logística comum (calçado);
- *Wave In* – estratégia comercial conjunta de alargamento do mercado, exportação e criação de uma empresa de distribuição (calçado).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, F. (2000), “Estratégia – o grande debate: Sun Tzu e Clausewitz”, Lisboa: Edições Colibri
- ACS, Z., CARLSSON, B. e KARLSSON, C. (1999), “*Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*”, UK: Cambridge University Press
- ALVES, M. B. (1998), “*Os factores de competitividade e a competitividade de um território*”, Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, Universidade Católica Portuguesa
- APOLINÁRIO, J. M. (1984), “*Cooperação entre empresas – uma estratégia para o desenvolvimento das PME*”, IAPMEI, Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa
- ATKINSON, R. et all (1999), “*The State New Economy Index – Benchmarking Economic Transformation in the States*”, Progressive Policy Institute – Technology & New Economy Project
- BALANTZIAN, G. (1997), “*L’Avantage Coopératif – Après l’avantage concurrentiel: le partenariat, la coopération, l’alliance stratégique*”, Paris: Les Éditions d’Organisation
- BAPTISTA, R. (2000), “Do innovations diffuse faster within geographical clusters?”, Department of social and Decision Sciences (Carnegie Mellon University) and Instituto Superior Técnico (Technical University of Lisbon), *International Journal of Industrial Organization*
- BARTLETT, C. e GHOSHAL, D. (1994), “Managing across boundaries: the collaborative challenge” in Bartlett, C. e Ghoshal, D. (ed.) “*Transnational Management*”, Boston: MacGrawHill
- BATISTA, A. (1997), “*A competitividade internacional – análise da capacidade competitiva da União europeia, Estados Unidos da América e Japão*”, Dissertação de Mestrado em Economia Internacional, ISEG/UTL
- BECATTINI, G. (1987), “*Modelli locali di Sviluppo*”, Bologna: Il Mulino

- BECATTINI, G. (1994), "O distrito marshalliano", in Benko, G. E Lipietz, A. (ed.), "As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica", Oeiras: Celta
- BECCHETTI, L. e ROSSI, S. (2000), "The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms", *Review of Industrial Organization* nº 16
- BELLON, B. e NIOSI, J. (2000), "Une evaluation des theories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques" em Voisin, C. et all (ed.) "La coopération industrielle", Paris: Adis – Université Paris Sud
- BENKO, G. E LIPIETZ, A. (1994), "Das redes de distritos aos distritos de redes", in Benko, G. E Lipietz, A. (ed.), "As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica", Oeiras: Celta
- BENKO, G. E LIPIETZ, A. (1994a, ed.), "As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica", Oeiras: Celta
- BENNETT, R. (1998), "Business Associations and their potential contribution to the competitiveness os SMEs", *Entrepreneurship & Regional Development*, Julho 1998
- BLEEKE, J. e ERNST, D. (1993), "Collaborating to compete – using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace", New York: John Wiley & Sons, Inc.
- BOESCH, M. (2000), "Les entreprises entre le marché et la politique", Institut de recherché sur la géographie économique & l'aménagement du territoire, Université de St-Gall
- BOYER, R. (1999), "La globalisation n'implique pas la convergence vers un capitalisme de marché pur ni la fin du politique" in "L'état du monde 2000: annuaire économique et géopolitique mondial", Paris: La Découverte
- BOYER, R. E DURAND, J. (1993), "L'après-fordisme", Paris: Syros
- BOYER, R., CASTELLS, M., ESPING-ANDERSEN, C., SOETE, L. E RODRIGUES, M. (2000), "Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento – emprego, reformas económicas e coesão social", Lisboa: Celta
- BRANDENBURGER, A. e NALEBUFF, B. (1998), "Co-opetition – A revolutionary

mindset that combines competition and cooperation ... The Game Theory strategy that's changing the game of business", New York: Harvard Business School, Yale School of Management, Doubleday

BRANDENBURGER, A. e STEIN, E. (internet), "Automakers in the Driver's Seat", baseados em Barber, H.L. (1917), *Story of the Automobile: Its History and Development From 1760-1917*, Chicago: A.J. Munson & Co.

BRILMAN, J. (1995), "*L'entreprise réinventée – coopération par processus, structures plates, entreprises en réseaux*", Paris: Les Éditions d'Organisation

BROUSSQUE, E., GEOFFRON, P. e WEINSEIN, O. (1997), "Confiance, connaissances et relations inter-firmes", em B. Guilhaon, P. Huard, M. Orillard e J-B Zimmerman (ed.), *Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, Coopération, réseaux*; Paris: L'Harmattan

CABON-DHERSIN, M-L. (2000), "La stabilité des alliances stratégiques em R&D: l'apport de la théorie des jeux" em Voisin, C. Et all (ed.) "*La coopération industrielle*", Paris: Adis – Université Paris Sud

CAETANO, G. (1999), "*A internacionalização das PME portuguesas em face da globalização e da União Económica e Monetária: o caso da indústria têxtil e de vestuário*", Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, ISEG/UTL

CAIRE, G. (2000), "De l'organisation taylorienne aux réseaux d'entreprises" em Voisin, C. et all (ed.) "*La coopération industrielle*", Paris: Adis – Université Paris Sud

CASTELLS, M. (1999), "Uma polarização social inédita", *Economia Pura*, Novembro de 1999

CAWTHORNE, P. (1995), "Of networks and markets: the rise and rise of a South Indian Town, the example of Tiruppur's Cotton Knitwear Industry", University of Sydney (Australia), in *World Development*, Vol. 23, nº 1

CED – Canada Economic Development (1996), "*Product Development – the way of the future*"

CED – Canada Economic Development (1996a), "*The Challenge of Globalization –*

developing export markets"

CED – Canada Economic Development (1996b), *"Continuous Improvement Process – the key to business growth"*

CED – Canada Economic Development (1996c), *"ISO 9000 Certification – the passport to world markets"*

CEGLOWSKI, J. (1998), "Has globalization created a borderless world?", Research Department of the Federal Reserve Bank of Philadelphia, *Business Review* (March/April 1998)

CENESTAP (2000), *"Modelos de Cooperação nas indústrias têxteis e do vestuário – estudos de casos internacionais"*, Projecto Rede Têxtil – Cooperar para ganhar

CENESTAP (2001), *"Sumário executivo do projecto Rede Têxtil"*, documento apresentado na Sessão de Apresentação do Relatório Final do Projecto Rede Têxtil, Famalicão, Junho (2001)

CEREJEIRA, J. (1999), *"Utilização de um algoritmo de classificação espacial na identificação dos distritos industriais em Portugal"*, apresentação no âmbito do VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional

CHAHINIAN, R. (____), *"Analisi ed esperienze per un efficace intervento delle istituzioni in favore dello sviluppo distrettuale. Il caso di Montebelluna"*, Camera di Commercio di Treviso

CHALMEAU, R. Et GALLO, A. (1995), *"La coopération chez les primates"*, *L'année psychologique*

CHAPUS, E. E LESCA, H. "Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les PMI au sein des régions: vers une modélisation", *Rapport de Recherche*, Centre d'Études, d'Échanges et de Recherche Rhône-Alpes, Canada

CICIOTTI, E. (1998), *"Competitività e cooperation – l'economia regionale nei paesi industrializzati"*, Roma: Carocci

COMBE, E. (1998), "Pourquoi les firmes s'allient-elles? Un état de l'art", *Revue*



d'Economie Politique, 108 (4)

Comissão das Comunidades Europeias (1999), “*Como encorajar a competitividade das empresas europeias face à mundialização*”, Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento europeu, ao Comité das Regiões e ao Comité Económico e Social

Commission Européenne (1998), “*La compétitivité des entreprises européennes face à la mondialisation – comment l’encourager*”, Bruxelles: Comité des Régions

CONNER, K. R. (1991), “A historical comparison of cooperation, based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, 17 (1)

COURLET, C. e SOULAGE, B. (1995), “Industrial dynamics and territorial space”, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, nº 4

CROZIER, M. (1994), “*A empresa à escuta*”, Lisboa: Ed. Instituto Piaget

CURRAN, J. e BLACKBURN, R. (1994), “*Small firms and local economic networks: the death of the local economy?*”, Liverpool: PCP – Paul Chapman Publishing

DATAR – OECD (2001), “*Proceedings – Local Networks of Enterprises in the World Economy*”, no âmbito do World Congress on Local Clusters

DATAR (1999), “*Les systèmes Productifs Locaux – Des modes spécifiques de développement économique territorial en France*”, Actes du Colloque SPL (1999), OECD: Toulouse-Labège

DAY, G., SCHOEMAKER, P., e GUNTHER, R. (2000), “*Wharton on Managing Emerging Technologies*”, USA: John Wiley and Sons, Inc.

DEFALVARD, H. “Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes” em Voisin, C. et al (ed.) “*La coopération industrielle*”, Paris: Adis – Université Paris Sud

DEJOURS, C. (1993), “Coopération et construction de l’identité en situation de travail”, *Futur antérieur*, nº2

DEMSETZ, H. (1988), “The theory of the firm revisited”, *Journal of Law, Economics and*

Organization, 4

DIXIT, A. e NALEBUFF, B. (1991), *“Thinking Strategically”*, Norton

DOZ, Y. e HAMEL, G. (1998), *“Alliance advantage – the art of creating value through partnering”*, Boston: Harvard Business School Press

DOZ, Y. HAMEL, G. e PRAHALAD, C. (1989), “Collaborate with your competitors – and win”, *Harvard Business Review*, 67

DUARTE, T. (1998), *“Cooperação comercial: uma estratégia de competitividade”*, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva e Económica do Ministério da Economia, DT 11-98

DUCH, E. (1999), *“I Distretti Industriali di fronte alla sfida della globalizzazione: sono in grado di apprendere da altre realtà?”*, The Competitiveness Institute, Barcelona

DUSSAUGE, P. e GARRETTE, B. (1999), *“Cooperative strategy – competing successfully through strategic alliances”*, New York: HEC – School of Management, Wiley

DYER, J. H. (1997), “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, *Strategic Management Journal*, 18 (7)

EDOUARD, S. (2000), “La dynamique des entreprises entre cooperation salariale et cooperation industrielle” em Voisin, C. et all (ed.) *“La cooperation industrielle”*, Paris: Adis – Université Paris Sud

ENGUITA, M. F., “Para un análisis sociológico de la realidad económica”, *Cooperat y Sociologia*, nº d157

ENRIGHT, M. J. (1992), “Why local clusters are the way to win the game?”, *World Link* nº5, July/August

ENRIGHT, M. J. (2000), *“Regional clustering: a policy perspective”*, prepared for OECD Bologna Ministerial meeting

European Commission (2001), *“European competitiveness report – 2001”*, DG Enterprise

European Commission (2002), *“A pocketbook of enterprise policy indicators”*,

Competitiveness Analysis and Benchmarking Enterprise DG

European Commission (2002a), "*European competitiveness report 2002 – competitiveness and benchmarking*", Enterprise Publications, Commission staff working document

European Commission (2002b), "*Regional clusters in Europe*", Enterprise Publications, Observatory of European SMEs 2002 – nº3

FERMISSON, J. "*O papel das PME's no desenvolvimento local e regional – o caso de uma região industrial portuguesa: a Península de Setúbal*", CDR – Cooperação e Desenvolvimento Regional, Agência de Desenvolvimento Regional de Setúbal

FOURCADE, C. (1991), "*Petite cooperation et developpement local*", Paris: Editions ESKA

FREIRE de SOUSA, F. (1999), "*A vantagem competitiva das nações: polémicas e derivações*", Matosinhos, Contemporânea

GAFFARD, J-L. (2000), "Coûts de transaction dynamiques et incitations à la cooperation technologique" em Voisin, C. et all (ed.) "*La cooperation industrielle*", Paris: Adis – Université Paris Sud

GAROFOLI, F. (1994), "Os sistemas de pequenas empresas", in Benko, G. E Lipietz, A. (ed.), "*As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*", Oeiras: Celta

GIACCARIA, P. (1999), "*Competitività e sviluppo locale – Produrre valore a Torino*", Italy: FrancoAngeli

GIAOUTZI, M., NIJKAMP, P. e STOREY, D. J. (1995), "*Small and medium size enterprises and regional development*", London: Intype

GOLEMAN, D. (2000) "*Trabalhar com inteligência emocional*", Lisboa: Temas e Debates

GROSSMAN, S. e HART, O. (1986), "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, 94 (4)

GUERRA, A. (1998), "*Globalização e competitividade – o posicionamento das regiões periféricas*", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da

Economia, DT 12-98

HAMDOUCH, A. (1998), “Concurrence et cooperation inter-firme”, *Economie Appliquée*, Tome LI – 1998 – nº1

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. (1994), “Competing for the future”, Boston, *Harvard Business Review*, Julho-Agosto

HORNSCHILD, K. (1999), “Research Cooperation – an Instrument for Small and Medium-sized Enterprises to Raise their Innovation Potential”, *Economic Bulletin 2/99*, DIW Berlin and Gower Publishing

IAPMEI (2000), “A inovação nas PME”, *Pequena e Média Empresa*, Dezembro de 2000

IAPMEI (2001), “*Rede de Cooperação Interempresarial*”, projecto desenvolvido em parceria com a ASSIMAGRA; [www. Assimagra.com/po/53redecooperacao.php3](http://www.Assimagra.com/po/53redecooperacao.php3)

ICRP – Industry Canada Research Publications (1998), “*Global Trends: 1980-2015 and beyond*”, paper number 1.

ICRP – Industry Canada Research Publications (1998a), “*Institutions and growth – framework policy as a tool of competitive advantage for Canada*”, por Ronald Daniels, University of Toronto

ICRPP – Industry Canada Research Publications Program (1996), “Looking to the 21st century – infrastructure investments for economic growth and for the welfare and well-being of cooperation”, *Canada in the 21st century – II. Resources and technology*, paper number 6, por DeBresson, C.

IMBRIANI, C. e REGANATI, F. (1999), “*Productivity spillovers and regional differences: some evidence on the manufacturing sector*”, Università degli Studi di Salerno, Centro di Economia del Lavoro e di Politica Economica, Discussion paper 48

JACOBY, J. (2001), “*Guru Theory and Shareholder Benefit*”, Jacoby Consulting Group (Internet)

JACQUEMIN, A (2000), “*European competitiveness and business*”, European Commission, Forward Studies Unit, Working Paper

- KNORRINGA, P. (1999), "Agra: an old cluster facing the new competition", *World Development*, Vol. 27
- KOVÁCS, I. E CASTILLO, Juan J. (1998), "Novos modelos de produção – trabalho e pessoas", Oeiras: Celta
- LEFEBVRE, E. Et all (1994), "*Performance à l'exportation et innovation technologique dans les PME manufacturières indépendantes*", CIRANO – Centre Interuniversitaire de Recherche en analyse des organisations, Série Scientifique
- LEWIS, J. (1990), "Partnerships for profit – structuring and managing strategic alliances", New York: The Free Press
- LICHTENSTEIN, G. (1993), "*A strategic typology of network approaches in Cooperation & Competitiveness*", Lisboa, International Conference
- LLERENA, P., MATT, M. e WOLFF, S (2000), "Les incitations et la creation de connaissances au sein des accords de cooperation" em Voisin, C. et all (ed.) "*La cooperation industrielle*", Paris: Adis – Université Paris Sud
- LOBO, A. E ALBUQUERQUE, M (2001), "*Máquinas e produtos metálicos – cooperar para ganhar competitividade*", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, DT 39
- MAKOWSKY, L. (1983), "*Notas baseadas na leitura de 'Perfect Competition Theory'*", Cambridge University
- MARQUES, L. (2001), "Qualidade é competitividade" in *Infante Magazine*, AEP – Associação Empresarial de Portugal – Câmara de Comércio e Indústria, nº1
- MASKELL, P. (1996), "*Localised low-tech learning in the furniture industry*", DRUID – Danish Research Unit on Industrial Dynamics
- MATEUS, A., Brito, J. M. B., MARTINS, V. (1995), "*Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento*", Venda Nova: Bertrand
- McFETRIDGE, D. et all (1995), "Competitiveness: Concepts and Measures", Canada Industry, *Occasional Paper* number 5

- MELO, M. E DUARTE, T. (2001), “*Têxtil e Vestuário – Deslocalização ou relocalização?*”, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, DT 34
- MELO, M. E DUARTE, T. (2001a), “*O calçado em Portugal – uma análise de competitividade*”, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, DT 36
- Monitor Company, sob a direcção de Michael Porter (1994), “Construir as vantagens competitivas de Portugal”, Lisboa, Fórum para a Competitividade
- MOULAERT, F. e FARCY, H. (1995), “Les Economies d’agglomeration: la genese d’un concept”, *Revue d’Economie Régionale et Urbaine* (4)
- NADVI, K. (1999), “Collective efficiency and collective failure: the response of the Sialkot surgical indstrument cluster to global quality pressures”, Institute of Development Studies (Brighton), in *World Development*, Vol. 27, nº 9
- NALEBUFF, B. (1996), “*Co-opetition*”, New Haven: Yale School of Management, CT 06520 (versão de 5/7/96)
- NICO, A. (2002), “Emilia-Romagna (Itália) – a liderança de uma região europeia. Um modelo de desenvolvimento económico face aos desafios competitivos do mercado global”, in Seminário “Desenvolver o Empreendedorismo em Redes de Negócios”, IFEA-ISEG
- NIOSI, J. (1995), “*Flexible innovation, technological alliances in Canadian industry*”, Montreal: McGill-Queen’s University Press
- OCDE (1987), “Ajustement Structurel et Performance de l’Économie”
- OCDE (1996), “*Réseaux d’entreprises et développement local – cooperation dans les systèmes productifs locaux*”
- OCDE (1996a), “*SME: employment, innovation and growth*” – The Washington Workshop
- OCDE (1997), “*National Innovation Systems*”
- OCDE (1999), “*Competition and trade effects of vertical restraints*”, Joint Group on Trade

and Competition, COM/DAFFE(CLP/TD(99)54

OCDE (1999a), “*Microeconomic Competitiveness: Findings from the 1999 Executive Survey*”, por Michael Porter

OCDE (1999b), “*The globalization of industry in the OCDE countries*”, STI Working Papers

OCDE (2000), “*Competition issues in joint ventures*”, Directorate for Financial, Fiscal and Enterprise Affairs – Committee on Competition Law and Policy, DAFPE/CLP(2000)33

ODEC – Observatoire de Développement économique Canada (1999), “*Institution du savoir et PME – Développer des synergies*”, por Fiset, L., IPPERSIEL, M-P., MARTINEAU, Y., TRÉPANIÉ, M.

ORLÉAN, A. (1997), “Jeux évolutionnistes et normes sociales”, *Economie Appliquée*, 50 (3)

PETRELLA, R. (1999), “A sociedade da informação é o capitalismo mundial”, *Economia Pura*, Março de 1999

PLUNKET, A. (2000), “Les règles d’évaluation et de coopération dans l’évolution de la coopération technologique” em Voisin, C. et al (ed.) “*La coopération industrielle*”, Paris: Adis – Université Paris Sud

PORTER, M. (2000), “The microeconomic foundations of competitiveness and the role of clusters”, Harvard Business School

PORTER, M. E. (1990), “*The Competitive Advantage of Nations*”, New York: The Free Press

PORTER, M. E. (1998), “The Adam Smith address: location, clusters, and the “new” microeconomics of competition”, *Business Economics*, Washington

PORTER, M. E. (1998a), “Cluster and Competition” em Porter, M. E. (ed.) “*On Competition*”, Boston: Harvard Business School Press

PORTER, M. E. (2000), “Location, Competition and Economic Development: Local

Clusters in a Global Economy”, *Economic Development Quarterly*, February 2000

PORTER, M. E. E MILLAR, V. E. (2000), “Como a informação proporciona vantagem competitiva” in *Competição*

RABELLOTTI, R. (1995), “Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared”, Institute of Development Studies (University of Sussex) and Bocconi University (Italy), in *World Development*, Vol. 23, nº 1

RABELLOTTI, R. (1999), “Recovery of a Mexican cluster: devaluation bonanza or collective efficiency?”, University of Piemonte Orientale, in *World Development*, Vol. 27, nº 9

RAMIRES, F. (?), “As relações de cooperação inter-empresas como um novo paradigma organizacional orientado para a consolidação da competitividade das PME no contexto de estruturas industriais dinâmicas: especificidades da organização em redes de cooperação”, Dissertação de Mestrado em Economia Industrial, ISEG/UTL

RAMONET, I. (2000), “Nouvelle Économie”, *Le Monde Diplomatique*, Abril de 2000

Revue Problèmes Économiques (2000), “Mythes et débats en économie, les repères ... accords et désaccords autour des entreprises”, *Les dossiers thématiques*, Novembre 2000

RICHARDSON, G. B. (1960), “Les relations entre firmes”, *Economie Appliquée*

RICHARDSON, G.B. (1972), “The organization of industry”, *Economic Journal*, 82 (Septembre)

RICOTTA, E. E MARIOTTI, S. (1986), “Diversification agreements among firms and innovatrice behavior” estudo citado por Colette Voisin *et all* (ed.) referente à conferência de Venise sobre a difusão da inovação.

RULLIÈRE, J. E TORRE, A. (1995), “Les formes de la coopération interentreprises”, *Revue d'Economie Industrielle*, Édition spécial “Economie industrielle: développements récents”

SABA, A. (1997), “Il modello italiano – la specializzazione flessibile e i distretti industriali”, Milano: FrancoAngeli

SÁEZ, D. E CABANELAS, J. (1997), “Cooperar para competir con éxito”, Madrid:



Ediciones Pirámide

SAHLMAN, W. (1999), "The New Economy is stronger than you think", *Harvard Business Review*, November-December 1999

SANTOS, V. (1997), "Será a globalização um fenómeno sustentável?", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, DT 8-97

SCHMITZ, H. (1995), Small Shoemakers and fordist giants: tale of a supercluster", Institute of Development Studies, University of Sussex, in *World Development*, Vol. 23, nº 1

SELADA, C., ROLO, T., FELIZARDO, J., FÉRIA, L. (1998), "A dinamização interempresarial no sector de componentes de automóvel: o caso de estudo ACECIA, ACE", GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, DT 16-98

SIMÕES, V. C. (1997), "Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização", Centro de Estudos e Documentação Europeia

SIMÕES, V. C. (2000), Cooperação e Internacionalização: experiências portuguesas", em Conferência Internacional de apresentação pública da experiência piloto CompeteMinho – "Cooperação Empresarial e Competitividade Territorial", Ponte de Lima, Setembro 2000

STABER, U. (1996), "Networks and Regional Development" in STABER, U., SCHAEFER, N. V. e SHARMA, B. (ed.) "Regional clusters and economic development: a research agenda", New York: De Gruyter

STEINER, P. (1999), "La sociologie économique", Paris: La Découverte

STORPER, M. E HARRISON, B. (1994), "Flexibilidade, hierarquia e desenvolvimento regional", in Benko, G. E Lipietz, A. (ed.), "As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica", Oeiras: Celta

STRATÉGOR (1997), "Politique générale de l'entreprise. Stratégie, structure, coopération, identité", Paris: Dunod

TEECE, D. e JONES, P. (1988), "What we know and what we don't know about competitiveness" in Teece, D. e Jones, P. (ed.) "Cooperation and competition in the Global Economy – Issues and strategies", Massachusetts: Antonio Furino Ballinger Publishing

Company, Cambridge

TEECE, D. e PISANO, G. (1994), "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3

The Lisbon Group (1996), "*Limits to Competition*", Boston, MIT Press

THÉVENIAUT-MULLER, M. (1999), "*Le développement local – une réponse politique à la mondialisation*", Paris: Desclée de Brouwer

TREMBLAY, D. G. (1998), "*Industrial districts and innovation networks: new theories and concepts for entrepreneurship development*", Université du Quebec, Tele-Université

UNCTAD (1998), "*Policy issues relevant to inter-firm cooperation, clustering and networking*", Trade and Development Board, Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, TD/B/COM. 3/19

UNCTAD (1998a), "*Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development*", Trade and Development Board, Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, TD/B/COM.3/EM.5/2

UNCTAD (1998b), "*Selected policy issues, measures and programmes on inter-firms partnerships*", Trade and Development Board, Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, TD/B/COM.3/EM.4/2

UNCTAD (1998c), "*Report of the expert meeting on the impact of government policy and government/private action in stimulating inter-firm partnerships regarding technology, production and marketing, with particular emphasis on North-South and South-South linkages in promoting technology transfers (know-how, management expertise) and trade for SME development*", Trade and Development Board, Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, TD/B/COM.3/EM.4/3

VELTZ, P. (1994), "Hierarquias e redes", in Benko, G. E Lipietz, A. (ed.), "*As regiões ganhadoras – distritos e redes: os novos paradigmas da geografia económica*", Oeiras, Celta

VELTZ, P. (2000), "*Le nouveau monde industriel*", Paris: Éditions Gallimard

VOGEL, E. (1988), "*Competition and cooperation – Learning from Japan*" em

“Cooperation and competition in the Global Economy – Issues and Strategies”, Ballinger Publishing Company, Massachusetts: Cambridge

VOISIN, C. et al (2000), *“La coopération industrielle”*, Paris: Adis – Université Paris Sud

WERNERFELT, B. (1984), “A resource-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, 5

WILLIAMSON, O. E. (1985), *“The Economic Institutions of Capitalism”*, New York: Free Press